



الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس المدية

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

أثر الحوافز على الإتصال داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط – المدية -

تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل

من اعداد الطالبات :

- العوفي فتيحة
- بتيخ فاطمة

تحت اشراف الأستاذة المحترمة :

* عرابجي إيمان

السنة الدراسية

2014-2013



الدعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت

بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح يا رب

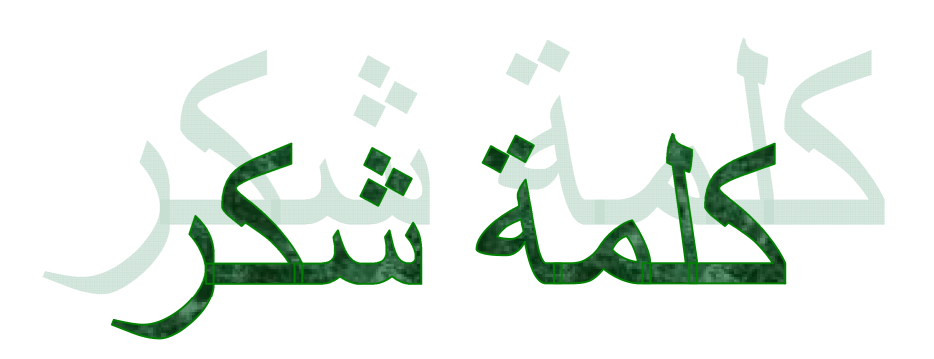
يا رب علمني أن أكبر مراكز القوة وأحب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا رب إذا جردتني من نعمة المال فأترك لي نعمة الأمل يا رب

وإذا جردتني من نعمة الصحة فأترك لي نعمة الإيمان وإذا أسأت إلى الناس

فأعطني شجاعة الاعتذار وإذا أساء الناس إلي فأعطني شجاعة العفو

آمين يا رب العالمين



نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من بعيد ومن قريب في إنجاز هذه المذكرة وبأخص إلى

الأستاذة المشرفة "إيمان عرابجي" التي أمدتنا بكل التوجيهات القيمة طوال

المراحل التي مررنا بها في بحثنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال شركة توزيع الغاز والكهرباء للوسط بالمدية، خاصة السيد

"حكيم شاوش" الذي تابع عملنا وأشرف عليه مع تقديم النصائح والتوجيهات.

كما نتقدم بأحر تشكراتنا لعمال مكتبة علوم التسيير والإقتصاد على مساعدتهم القيمة لنا.

وأخيرا نشكر جزيل الشكر كل من ساهم في إتمام هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة.



بسم الله الرحمن الرحيم

بداية أحمد الله عزوجل على توفيقه لي وإعطائي نعمة حب العلم والمعرفة التي كانت سبب في نجاحي ووصولي إلى هذا المستوى.

لذلك إهدي ثمرة جهدي ونجاحي المتواضع إلى من قال فيهما تعالى "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" إلى من رآني قلبها قبل عيناها وحضنتني أحشائها قبل يداها إلى التي كانت سببا في نجاحي ونور دربي ومصدر قوتي وكفاحي، إلى من رفعت يداها إلى المولى ودعت لي بالنجاح

"أمي" روح قلبي.

إلى من أحتمي بحنانه الذي كان حبّه وإهتمامه قواعد عزيمتي، إلى من علمني كيف أصون نفسي وعلمني الإحترام والتقدير "أبي " نور عيوني.

إلى جدتي الغالية رعاها الله وإلي جدار بيتنا "محمد منصور" وإلى صاحب القلب الطيب المرح "الحاج" وإلى شمعة بيتنا وفرحة قلوبنا حبيبتي "نهاد" وإلى شقيقة الروح وبلسم الجروح "زهيرة"

وأنامل الورد وعطر الياسمين "فوزية" وإلى الغالية "سهام" إلى من أرى التفاؤل في عينيها الغالية "ليلى" وفقها الله

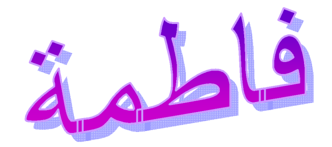
إلى من كانت لنا من فكرها منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح العزيزة "عائشة" إلى كل خالاتي وأخوالي وعماتي وأعمامي خاصة "عليلو" وبناته "هبة و رفيدة".

إلى من جمعني بهم القدر فكانو من أجمل ما قدمت لي الحياة: "سليمة- أمينة- فطيمة- رحمة-سارة- زكية- مسعودة- ليلى- فاطمة الزهراء- حنان- ياسمين- رقية- خديجة- وبأخص مدام سعاد و خدوجة".

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح إلى رفيقة دربي الغالية "فتيحة" وفقها الله.

إلى كل من علمني حرفا كنت له عبدا إلى كل من مدّ لي يد المساعدة

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.





بسم الله الرحمن الرحيم

" قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا النهار إلا بعطائك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله**جل جلاله**.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا **محمد صلى الله عليه وسلم**.

لذلك أهدي ثمرة جهدي ونجاحي المتواضع إلى من قال فيهما تعالى "وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا " إلى من رآني قلبها قبل عيناها وحضنتني أحشاؤها قبل يداها إلى التي كانت سببا في نجاحي ونور دربي ومصدر قوتي وكفاحي إلى من رفعت يداها إلى المولى ودعت لي بالنجاح"**أمي**"

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون إنتظار إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار والدي العزيز.

إلى بهم أكبر وعليهم أعتمد إلى شمعات منقدة تنير حياتي إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إخوتي: "**عائشة- مسعودة**- فوزية- إسماعيل- **محمد- فرحة قلوبنا وئام** "**وبأخص أختي الكبرى**" أم الخير" وزوجها "**جمال**"

وإلى شمعة بيتنا وبهجة قلوبنا الكتكوت" أمين" **وعصفورة الإنتظار** "آية مرام"

وتحية خاصة إلى" **فاروق" والكتكوت** "فيصل"

وإلى كل الخالات والأخوال والعمات والأعمام خاصة جدي وجدتي حفظهما الله

إلى من جمعني **بهم القدر**: "سليمة- أمينة-**سارة**- زكية- ليلى- **مسعودة**- فطيمة- **رحمة- حنان- فاطمة** الزهراء- فوزية- **مزوري**- إيمان "**وبالأخص" مدام سعاد" الحنونة و"خدوجة**"

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح إلى رفيقة دربي العزيزة "فاطمة البيضاء"

إلى كل من يحمل ذرة حب لي. **إلى** كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

فتيحة

المحتويات

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى أي إدارة لتحقيقه سواء كانت إدارة عامة أو خاصة هو تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية. وحتى تضمن الإدارة إستمراريتها بتعيين عليها تعزيز المهارات لدى موظفيها فضلا عن إتباع طرق محكمة في التسيير.مناهج سليمة في التقييم، وأساليب فعالة في تشجيع وتحفيز مواردها البشرية بإعتبارها الركيزة الأساسية في بناء التقدم الإقتصادي بصفة عامة. ونجاح الإداراتبصفة خاصة.

إن تثمين العنصر البشري لا يتوقف فقط على إنتقاء أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية. أو من خلال وضع سياسة صارمة لتكوين وتحسين مستواهم ضمانا. بل يتم من خلال لإقامة أنظمة تحفيز فعالة من شأنها تنشيط الإتصال بينهم. وتحقيق الأهداف المنشودة فوجود سياسة سليمة وعامة للحوافز يعتبر موضوعا أساسيا للمحافظة على الإتصال داخل المؤسسة.

فبحكم تعقد الأوضاع الإقتصادية وسوء الأحوال الإجتماعية . أصبح موضوع الحوافز وتأثيره على الإتصال من الإهتمامات الكبرى للمختصين والباحثين في علم الإجتماع.

مما سبق يمكن القول أن التحفيز من العوامل المهمة في تسيير الموارد البشرية كما أن للإتصال إهتمام أيضا من طرق المؤسسة لتحقيق التوازن بينهما. ولدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى فصول:

الفصل الأول: يخص الجانب المنهجي للبحث أي أهمية الموضوع وأسباب إختباره. والهدف من الدراسة والإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم .

الفصل الثاني: يتعلق بالتطور التاريخي للحوافز من بوارد الإهتمام إلى النظريات الّتي ظهرت في الموضوع.

الفصل الثالث: يتعلق بالإتصال ونتناول فيه أهمية الإتصال وأنواعه ووظائفه ومعيقاته وبعض النظريات الّتي ظهرت في الموضوع.

الفصل الرابع: وهو الجانب الميداني للبحث.فبعد تعريف ميدان البحث والمنهج والتقنيات المتاحة في جمع وتحليل بيانات الفرضيتن المقترحتين .ومجتمع البحث وأخيرا الإستنتاج العام للبحث ثم الخاتمة.

1- الإشكالية:

إن المنظمات و المؤسسات الناجعة هي تلك التي تعرف كيف تستغل كفاءة و فعالية **الاتصل** داخل مؤسستها. فقد عمل الباحثون في هذا الصدد للحصول على طريقة مثالية للرفع من مستوى الحوافز التي تساهم في تحقيق **الاتصل** في أحسن مستوياته.

و باعتبار أن المؤسسة طاقاتها محدودة و متغيرة لكنها تزداد و تنقص أهميتها بقدر ما تحقق من أهداف مادية و معنوية داخلها و مما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث و محرك لتحقيق فعالية **الاتصل** داخل المؤسسة إذ أنه إذا توفرت قدرة الشخص المعين **بالاتصل إلى جانب المعلومات فإننا** لا يمكن ضمان الحصول على تحقيق **اتصل** فعال إنما ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه الحافز بحد ذاته.

فالمختصين و الباحثين يؤكدون على دور كل من الحافز و **الاتصل** في تحقيق **الاستقرار** داخل المؤسسة لأنهما عنصران مهّمان و أساسيان فيها.

و الجزائر في ظل التغيرات الاقتصادية **و** الاجتماعية التي يعرفها العالم اليوم أولت اهتمام **بالحوافز لدى العمل سواء** كانت مادية أو معنوية.

و من خلال هذا الطرح يتبادر إلى أذهاننا التساؤل التالي الذي يتفرع إلى أسئلة فرعية:

الإشكالية:

- كيف يمكن للحوافز أن تساهم في تحقيق فعالية **الاتصل داخل المؤسسة؟**

الأسئلة الفرعية:

- **ماذا نقصد بكل الحوافز و الاتصل؟** و ما هي مختلف العوامل المؤثرة في كل منهما؟
- هل يوجد تأثير للحوافز المادية و المعنوية على **الاتصل داخل المؤسسة؟**
- هل يمكن للحوافز أن تؤدي دورها في تطوير و تحسين فعالية **الاتصل داخل المؤسسة؟**

2- الفرضيات:

- تساهم الحوافز المعنوية في تحسين فعالية **الاتصل داخل المؤسسة.**
- كلّما كانت هناك زيادة في الحوافز المادية كلّما كان **الاتصل** فعّال بين الإدارة و الموظفين؟

3- أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- طبيعة التخصص "**علم الاجتماع** تنظيم و عمل" **و** الذي يفرض ضرورة العمل الميداني و**ذلك** للربط بين المعارف النظيرة و تطبيقها في الميدان.
- أهمية الحوافز لكل من العامل و المؤسسة.
- **التعرف على الحوافز المقدمة التي تتماشى و مصالح المؤسسة.**
- توفر كم هائل من المعطيات و المعارف و إمكانية الحصول إليها في ميدان الحوافز مع توفر العمل الميداني الجيد.

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التركيز على الأهداف التي تبرز من خلالها عملية الحوافز التي بدورها تؤثر و بشكل كبير على الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة و يتحقق هذا الهدف العام من خلال الأهداف التالية:

- معرفة أهمية الحوافز داخل المؤسسة.
- معرفة أهمية الاتصال داخل المؤسسة.
- إبراز دور الحوافز في التأثير على الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة.
- التعرف على نظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسة.
- دراسة العلاقة بين الحوافز و الاتصال و انعكاساتها على إنتاجية المؤسسة.

5- أهمية الدراسة:

إن موضوع الحوافز و أثره على الاتصال داخل المؤسسة لا شك في أنه يدخل ضمن تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل و دراسة كهذه لها من الأهمية الكبرى على مستوى الفرد و المنظمة التي يعمل بها ككل.

إن الدراسات الحديثة في مجال التنظيم و علم النفس الاجتماعي للعمل معظمها تدور حول الضغوطات المهنية و مشاكل الفرد داخل المؤسسة و محاولة معرفة أسبابها و إيجاد الحلول المناسبة لها.

ويعتبر موضوع الحوافز و أثرها على الاتصال داخل المؤسسة من المواضيع المهمة المطروحة على مستوى المنظمات و قد اكتسبت عدة نقاط بسبب زيادة التقدم و المنافسة بين المنظمات و منها اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم بتقوية الاتصل بين العاملين فيما بينهم و كذلك مع الإدارة و ذلك عن طريق الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية التحسين الاتصل داخل المؤسسة وتظهر أهمية هذا الموضوع فيما يلي:

- وضع موضوع الحوافز و أثره على الاتصال داخل المؤسسة في إطاره النظري.
- التأكيد على أهمية الحوافز باعتبارها المسؤول الأول الذي يساعد و يحرك اتصال بين العاملين داخل المؤسسة.

و بالتالي تكمن أهمية الدراسة في الحفاظ على الاتصل داخل المؤسسة ليضمن للعامل الرضا على مهنته و سعيدا داخل المؤسسة.

6- تحديد المفاهيم:

6-1- الحوافز:

لغة: الدافع الذي يحث المرء و يحضه على فعل الشيء.[1]

[1] منير البلجيكي: **المورد البسيط**، دار العلم للملايين، بيروت ط1 1985 ص63

اصطلاحا: هي مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية،فردية أو جماعية،إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى.[1]

"هو كل قول أو عمل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو العمل على الاستمرار فيه والتحفيز ينهي الدافعية و يقود إليها أي التحفيز الداخلي للشخص من ذاته لفعل معين يأتي التحفيز الخارجي ليكمل الداخلي، و بالتالي يتحقق الهدف من التحفيز على الوجه الأكمل من خلال الترغيب والترهيب"[2].

"الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص، التي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته".

"هو عبارة عن مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته"[3]

و يعرفها نيل رسلان: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أداءهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل و هناك بالكل الذي يحقق أهدافهم و حاجاتهم و رغباتهم"[4].

"الحوافز هي نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية و يؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم"[5].

المفهوم الإجرائي:

الحوافز هي عوامل خارجية تشير إلى الكفاءات التي يتوقعها الفرد جراء قيامة بأداء عمل معين. أي أنها العوائد التي تتم من خلالها استثارة الدوافع و تحريكها و الفرق بين الدوافع و الحوافز هو أن الدوافع تمثل قوة تحرك الفرد و تشيده ليؤدي عمله و توجه سلوكه نحو هدف معين و هي مسببات داخلية للسلوك، أما الحوافز هي قوة خارجية تحرك الفرد للقيام بعمله مقابل مكافأة معينة.

2-6- الاتصال:

يدين تحول الإنسانية في أساسه إلى سمة التفاعل و القدرات التي اكتسبها الاتصل في شكله المظاور فالاتصل أضحى بمثابة العمود الفقري للمجتمع حيث يعد عملية جوهرية لسير الحياة وبدونه يعيش الإنسان منعزلاً عن غيره. و يمكن تعريف الاتصل من وجهتين أساسيتين هما:

---

[1]عبد الحميد عبد الفتاح،**الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية**،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ط1 2009 ص365

[2]جنيري مصطفى كنانة**مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات العمليات الأدارية منهج تحليلي**،دار جرير للنشر و التوزيع ط1 2007 ص173

[3]مراد زعيمي،**دراسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد**، دار قرطبة،ط1 ص120

[4]لطفي دينري،**دور الأداة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**

[5]صلاح الدين عبد الباقي،**الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**،دار الجامعية الجديدة للنشر،الإسكندرية،2002 ص368

لغويا:

اتصل الشيء بالمعنى التام و لم ينقطع، و اتصل بفلان بمعنى بلغه و انتهى إليه.كما يقال: **اتصل** به بخبر بمعنى علمه[1].و يقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط و صلة و يرد بمعنى **التصاق، تقارب و إشتراك**.[2]

كما يعرفه قاموس روبار الصغير بمعنى"أن يكون على علاقة مع.........." **و حسب قاموس** لاroوس فالإتصال هو"**نقل المعارف و إعطاء تعليم، إقامة علاقة إرتباط**".

من جهة أخرى عرّفه مختار القاموس بأنه "**وصل الشيء بالشيء وصلا" بمعنى نقل المعلومات** و المعاني و الأفكار بين شخص و آخر و بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين".[3]

أمّا في اللغة الفرنسية و الإنجليزية فقداشتق مصطلح الإتصال من الكلمةcommun التي تعين في اللغة الفرنسيةcommun و في اللغة الإنجليزية common **أي" مشترك أو إشتراك في الشيء"** فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.[4]

إصطلاحًا:

يختلف مفهوم الإتصال باختلاف الإتجاهات النظرية نظرًا لطبيعة كل ميدان تناول هذا **اللفظ**.فهناك من تناوله على أنه "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر".[5]

كما يعرفه بأنه "العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات إج معينة".

في إطار العمل و التنظيم فإن الحقل المغطى بكلمة إتصال لا يعرف دائما بوضوح و إحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة فان كرانشvan cranch **سنة** 1973، و الذي ميز بين الإعلام و الإتصال و التفاعل، أما الإعلام فهو وحدة متعلقة بالعامل أو الألة الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر و تلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال و التفاعل يعين تأثير عامل معين على آخرمهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الإتصال هو حالة **خاصة** للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة.

يمكن تعريف الإتصال بأنه "العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للتنظيم أو إحداث تغيير".و منه فالإتصال هو عملية **تبادل المعلو**مات و إرسال المعاني و الأفكار بين شخصين أو أكثر قصد إيصال المعلومات للطرف الآخر و التلأثيلر في سلوكاتهم بتوجيهه أو تغييره سواء كانو أفراد أو جماعات قصد إحداث التماسك في العلاقات الإجتماعية و الإنسانية بين الأفراد.

---

[1]**معجم:مجاني** الطلاب،دار المجاني،بيروت ط5 2001،ص1028
[2]المنجد في اللغة العربية المعاصرة،دار المشرق، بيروت، لبنان،ط5 2001 ص73
3 سلوى عثمان الصديقي،هناء حافظ بدوي،**أبعاد العملية إتصالية.رؤية علمية وواقعية.المكتب الجامعي الحديث**،الإيزاريطة،مصر1999 ص1
[4]جيري جراي،**الإشراف**،ترجمة وليد عبد الطيف هوانة،مركز البحوث، السعودية1988 ص331
[5]جمال الدين مرسي،**السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية2002 ص601

3-6- المؤسسة:

يعرفها مصطفى عشوي: "عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاطيقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة و ذلك بواسطة نظام لتقييم العمل و هيكلة السلطة".[1]

و من ثم تبرز أهمية دراسة المؤسسة كنظام إجتماعي و سياسي و كنظام إقتصادي و هذا يعين أن المؤسسة: "تقوم بنشاط ذو وطابع صناعي أو تجاري أو مالي أو يدخل ضمن عمليات الإنتاج وتموين، البيع و التوزيع و التمويل..........إلخ.[2]

" و المؤسسة حسب هذا المنظور و من جانب تقني فهي نظام تقني إقتصادي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية من تجهيزات و أدوات بهدف إستعمالها لإنتاج و تحقيق منتجات و خدمات بالجمع و التنسيق بين هذه الوسائل و المواد".[3]

و يشير مصطلح المؤسسة إلى تأسيس أنماط السلوك إنما لا تعتبر المؤسسة ممثلة لنظاما قيما، فالمؤسسة وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار.

و يعرفها جاك لوستن "أنها إحدى أشكال النشاط الإقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الإجتماعية للعمل".[4]

---

[1] مصطفى عشوي،**أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي**، مطبعة بوزريعة، الجزائر 1992 ص35

[2] حسام عيسى،**نقل التكنولوجيا دراسات آليات القانونية الدولية**, دار المستقبل العربي مصر القاهرة1987 ص65

[3] صالح بن نوار،**فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية**، قسنطينة ط3،2006 ص07

[4] يوسف سعدون،**علم الإجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية**،مخبر التنمية و التحولات الكبري في الجزائر ص07

تمهيد:

إن موضوع الحوافز له جذور إجتماعية و سيوكولوجية، معنى ذلك أنه لا يمكن فصله عن طبيعة العلاقات و القيم و التقاليد السائدة في المجتمع و سنعرض في هذا الفصل إلى طبيعة الحوافز و الذي يؤدي بدوره إلى تغيير إيجابي في السلوك ثم تطرقنا إلى اللأهمية البالغة لنظام الحوافز و تكلمنا أيضا على أنواع الحوافز و هي إما حوافز مادية أو معنوية و تعرضنا أيضا إلى أهم النظريات المفسرة لعملية الحوافز، و أخيرا رأينا مصادر نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه و أسسه و معوقاته.

أولا: ماهية الحوافز

1-1- تعريف الحوافز:

لقد تناول الكثير من الباحثين موضوع التحفيز و أعطو لها تعاريف و منها:

" هي عبارة عن عوامل خارجية و تشير إلى المكافئات التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين،أي أنها تمثل العوائد و التي يتم من خلالها استشارة الدوافع و تحريكها و بهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة و الرغبة المو ّلدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين. تتوقع فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجته و رغبته.[1]

و من جهة أخرى عر ّفت الحوافز بأنها:

" جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين و تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجياته و رغبته".[2]

كما تم تعريف الحوافز بأنها:

" القوى التي تؤثر على الفرد أو في داخل الفرد لجعله يتصرف بطريقة معينة موجهة نحو الهدف".[3]

2-1- التطور التاريخي للحوافز:

لقد برزت العديد من النظريات الكلاسيكية و الحديثة التي لها علاقة بدراسة التنظيمات بوجه عام و بالنظريات المتعلقة بالحوافز بوجه خاص و التي قام لها علماء الإجتماع الصناعي بدراستها وتحليلها.

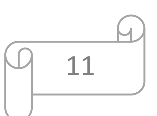
و قد مر ّت الحوافز بعدد من المراحل خلال فترة تطو ّرها في الفكر الراداري و من أبرز المراحل:

1-المرحلة التقليدية "الكلاسيكية":

و تتكون هذه المرحلة من النظريات التقليدية في الإدارة، فخلال سنوات الثمانينات ظهرت نظرية الإدارة العلمية و التي ارتبطت بجهود **فريديريك نيلسون تايلر** و رفاقه و التي تضمنت:

أ- تحديد أفضل الطرق لزيادة الإنجاز و محو إسراف جهود العمال و توفير سبل عملية في الإشراف و السعي نحو تأسيس علم الإدارة كعلم يقوم على مجموعة من القوانين العلمية،وكان **تايلور** حريص على تطبيق هذه القوانين فقد استفادت النظريات الحديثة من أبحاث الإدارة العلمية، كما يجدر بنا أن نشير لإلى أن هذه النظرية لا تملك في حد ّ ذاتها

[1] فيصل حسونة،**إدارة الموارد البشرية**،دار أسامة،عمان،الأردن،ط1،2008 ص85
[2] مصطفى نجيب شاويش،**إدارة الأفراد**، عمان،دار الشروق،2000 ص96
[3] صالح عودة سعيد،**إدارة الأفراد**،(ط،د)،ليبيا،الدار المفتوحة،1994)ص289



أساسا سيو سيو لوجيا. إلا أن سيوسيولوجياة المؤسسة و العمال غالبا ما احتكوا بتطبيقات الإدارة العلمية.[1]

2- المرحلة النيوكلاسكية:

برزت مدرسة العلاقات الإنسانية قبل الحرب العالمية الثانية في **و م أ**، و لقد استمدت أفكارها من تجارب هاوثورنHAWTHORNE، **و** المتتبع للتطور التاريخي لمدرسة العلاقات الإنسانية يجدها تسبب **إلتون مايو** و زملائه بجامعة **هارفارد** و تناولت هذه الدراسات جماعات العمل من حيث البناء و الروح المعنوية و القيم و الإتجاهات و المعايير و كذا الدافعية و قد توصلت هذه الدراسات إلى أهمية البناء الغير رسمي و عن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال و إتجاهاتهم و إنتاجيتهم.[2]

3- المرحلة الحديثة: نظرية الأهداف.

و تتمثل في النظريات الحديثة المتعلقة بالإدارة، وعلى سبيل المثال لا على سبيل الحصر نظرية الإدارة بلأهداف و نظريات النظم، و قد استفادت من التجارب التي قامت بها المدارس السابقة وحاولت تجنب الأخطاء التي وقعت فيها، و قد دعت المدارس إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة كما دعت إلى التمييز بين العمال في الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، و كذلك نادت إلى ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطة للحوافز و هذا من خلال دراسة حاجات الأفراد و كيفية إتباعها.[3]

3-1- أهمية الحوافز:

1- أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

أ- الإعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير:طالما أن العمل السئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب و التوبيخ و الخصم و الفصل أحيانا. و يجب الإعتراف من بذل الجهد و أتقن الأداء و أخلص في العمل بتشجيعه و حثه على الإستمرار بما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.

ب- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم و رد فعل الغير اتجاهها، إستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات عن أدائهم و إشباعًا لغرائزهم من حبّ الإستطلاع.

ت- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

ث-تحمّل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز أعمال و تحقيق الأهداف، فالإلتزام عنصرجوهري من عناصر تكوين الشخصية،

---

[1] عبد العزيز خواجة، **علم الإجتماع المعاصر،من الجذور إلى الحرب العالمية الثانية**،دار النزهة الألباب،غرداية2007 ص181

[2] طلعت إبراهيم لطفي، **علم الإجتماع، التنظيم**،دار غريب، القاهرة ص101

[3] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة،2007 ص346

والأفراد يبحثون عن المكانة الإجتماعية و الدور الفعّال، و الإحساس بالفخر و كلّها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

2- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

أ- **إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة:** يجب للأفراد إثبات ذاتهم ومنها يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.[1]

ب- **تنمية روح المشاركة و التعاون:** تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في إيجاد القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية لإقتناع الإدرة بأرائهم ووجهات نظرهم.

ت- **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:** تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.

3- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

أ- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية:** تساهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواجي الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية والحكومية،ممايتطلب من المنظمة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، و هذا يستدعي بدورة الإستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة.

ب- **التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد الشرية المختلفة:** ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف و الإستقطاب و الإختيار و التعيين، و التدريب والكمية وتقييم الأداء والأجور، و المنافع و الخدمات و الترقيات و.........و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

ت- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تساهم الحوافز في تحقيق جّ من الرضا في العمل لدى

ث- الأفراد مما يدفعهم الحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.[2]

4-1: أنواع الحوافز:

تم تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية و المعنوية:

1- الحوافز المادية:

تعتبر أكثر أنظمة الحوافز شيوعا و ذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الأفراد و من أمثلة هذه الحوافز.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية ط1 2009 ص357

[2] عبد الحميد عبد الفتاح،**الإتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسات إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص366-367

1- المكافآة و الزيادة الدورية.
2- المشاركة في الأرباح.
3- أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تعتمد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من مؤسسة لأخرى و تتمثل هذه الحوافز في المكافأت المادية، و يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه و ذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا و هى حقيقة واقعية و قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة.

و بالإضافة لذلك فإن النقود تتسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال و غيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهيئ بالتالي أن يشبعو حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم. و يرجع إعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكل و مسكن، كما أنه ضروري للصحة و التعليم بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركزالإجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير.[1]

و يتمثل المال في الأجر الذي يتاضاه الفرد مما يقوم به من عمل و يوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى و بكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه و دفعه على العمل ومن هذه الطرق:

1- **الأجر باليومية:** يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهارة لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.

إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجلر اليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره.

2- **الأجر بالقطعة:** يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة و الصحة و الحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العموم أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم.
3- **الأجر على حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدّة السنوات التي قضاها في العمل.
4- **الأجر حسب إحتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

و إذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا هناك أنواع أخرى نذكر بعضها على سبيل المثال:

أ- العلاوات المستحقة بداية كل عام.

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامةط1،2008 ص85

ب- العلاوات الإستثنائية.
ت- الأجور التشجيعية.
ث- العمولات.
ج- الإشتراك في الأرباح.
ح- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية و الصحية والتعليمية و السكنية.[1]

2- الحوافز المعنوية:

و التي تتمثل في المدح و التشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف أو إعطائهم الأوسمة والمكافآت وإشراكهم في الرحلات و المعسكرات الصيفية وسنتناول من هذه الحوافز فيما يلي:

1- **المدح و التأنيب:** حيث يقدم المدح و الثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة و توجيه اللوم و التأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات خاطئة غير سليمة.
2- **التسهيل الاجتماعي:** و يقصد بأنه الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة أخرى من الزملاء يقومون بنفس العمل حيث يكون لذلك أثر قوي و باعث على زيادة أدائه وإنتاجه.
3- **التنافس:** ويكون عندما يعمل الأفراد على إنفراد أو في المجموعات.
4- **المكافأة:** ويقول **باتون** "إن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح" **أما وأوتيس فيري "أن المكافأة** تستخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى".[2]
5- **توسيع نطاق العمل:** وهو إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في نطاق تخصصه من أجل إخراجه من الملل ومحاربة الروتينية، وقد دلت الدراسات على الأهمية الكبرى لهذا الحافز.
6- **ضمان العمل واستقراره:** يساعد الاستقرار في رفع معنويات العامل و إنتاجيته لأنه لن يفكر في القدر ويهتم بأمور العمل فقط.[3]

5-1: خصائص الحوافز

حتى يكون نظام الحوافز فعالا وتحقق أهداف المؤسسة يجب أن يتسم ببعض الخصائص من أهمها:

1- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي يتسم تحفيزه في شكل وتقديره وقياس أبعاده.
2- **إمكانية التطبيق:** يشير هذا إلى التجربة الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

---

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص86
[2] عبد المجيد عبد الرحيم، **علم الاجتماع الصناعي**، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ط1 1975، ص121 و122
[3] محمود السيد أبو نبيل، **علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا**، دار الفرك العربي، القاهرة ط1، 2005 ص507 و508

3- **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه وستعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراء تطبيقه وحسابه.

4- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد وحثهم على التأثير على دافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

5- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتلبيتهم له وتحمسهم له وزيادة اقتناعهم به.

6- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات جوهرية واضحة وموضوعية للأداء، فيجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم المتميزة تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7- **القبول:** يتسم النظام الفعّال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا **فقد** أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذًا يجب تعتمد مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية: **الأعمار،** الحاجات الإنسانية، الكميات، الجودة والتميز في الأداء.

9- **المرونة:** فقد يتسم بالاستمرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديله.[1]

ثانيًا: نظريات الحوافز:

مع قيام الثورة الصناعية وما صاحبها من تغيرات كبيرة وسريعة في كافة المجالات ومنها حاجة المصانع إلى المزيد من العمالة و الحاجة إلى وجود إدارة تستطيع التعامل مع هؤلاء العمال وحثهم على العمل لزيادة إنتاجهم مع وجود الفوارق والاختلافات في أهداف و حاجات هؤلاء العمال وتلك الإدارات وضرورة الموازنة بينهما، ظهرت الحاجة الملحة للحوافز، من هنا بدأت نظريات الحوافز في الظهور والبروز وتدرجت هذه النظريات من نظريات كانت تعامل الإنسان كالآلة إلى نظريات بدأت تهتم بحاجات العامل وتسعى إلى تحقيق أهدافه وتطلعاته جنبا إلى جنب مع أهداف المنظمة التي يعمل بها.

وسوف نتناول عرض بسيط لهذه النظريات مع توضيحها وتقديم شرح مختصر لها.

2-1- نظرية الإدارة العلمية:[2]

صاحب هذه النظرية هو **فريديريك تايلور(F.TAYLOR)، وقد حاول تايلور** في دراسته تحديد الأسس العلمية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في وقت أقل وبجهد معقول وبدراسته لتحقيق ذلك على فرضيتين:

---

[1] قوادري رشيد،**نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين**، رسالة الماجستير علم الاقتصاد، المدية 2007-2008

[2] سعود ضيف الله الدالة،**أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن في الرياض**، رسالة ماجيستير،كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2003 ص16-17

_ إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية ويقصد هنا بالأساليب العلمية إيجاد مقاييس دقيقة لتنفيذ العمل.

_ إن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج في زمن أقل وبمجهود معقول، ورأى أن الحوافز المادية هي الأساس لدفع وحث العاملين لزيادة الإنتاج.

ويتضح لنا من فرضيات **تايلور** أنه بناء نظريته على أن العامل رجل اقتصادي كل همّه أن يزيد دخله المادي، وربط زيادة الإنتاج بنظام الحوافز التشجيعية، وبالتالي فإنه يمكن زيادة الحافز على العمل و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الإنتاج يترتب عليها زيادة في الأجر، ويرى **تايلور** أن هذه الحوافز النقدية تمنح العامل الذي يحقق مستويات أعلى من الإنتاج، وأن العامل المنخفض إنتاجية يجب تدريبه أو نقله أو فصله.

وقد نجح **تايلور** في زيادة الإنتاج بل إن بعض العاملين قد ضاعفوا إنتاجهم مرتين أو ثلاثة و أحيانا أربع مرات عما كانوا عليه قبل تطبيق الحافز المادي.

وقد تحفظ بعض الحافزين الإداريين على نظرية **تايلور**، وكان رأيهم أن الحافز النقدي فعّال في الوقت القصير، أما على المدى البعيد فإنه غير فعّال، لذلك يجب الأخذ بحوافز أخرى غير مادية.

كما أن زيادة العامل لإنتاجه لا تتناسب مع الزيادة النقدية التي يحصل عليها، وكانت فلسفة **تايلور** قائمة على أساس أن العامل لا يختلف عن الآلة التي يعمل عليها، وهذا ما لم يقبله العمال، مما دفع بالنقابات العمالية إلى شكواه، واعتبروا أن أسلوبه مخادع وأن الزيادة في الإنتاج لا تتناسب مع الزيادة في الأجر الذي يحصل عليه العاملون، كما أن مبدأ التخصص الذي نادى به **تايلور** في نظريته و الذي ينطوي على قيام الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ، أدى إلى التأثير الكبير على الروح المعنوية للعمال، إذ أن ذلك حرم العاملين من المشاركة في التخطيط أو التعبير عن أنفسهم بل وأبعد من ذلك فقد اعتبرهم كالآلات و من هنا يتضح لنا أن **تايلور** في نظريته القديمة تجاهل أهمية الأفراد وعاملهم كالآلة، مما عارضه بعض الباحثين، واعتبروا أن الحافز النقدي غير كاف للعامل في عمله.

2-2- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:[1]

صاحب هذه النظرية هو **أبرهام ماسلو**، وتعتبر هذه النظرية الأساس للعديد من دراسات الحوافز وتقوم على أن للفرد مجموعة من الحاجات الإنسانية و التي حددّها بترتيب، حيث يرتب هذه الحاجات بهرم يبدأ بقسمه وينتهي بقاعدة، بحيث تقع حاجات إشباع الذات في قمة الهرم، بينما تقع الحاجات الفيزيولوجية في قاعدته.

وقد صنف ماسلو الحاجات إلى:

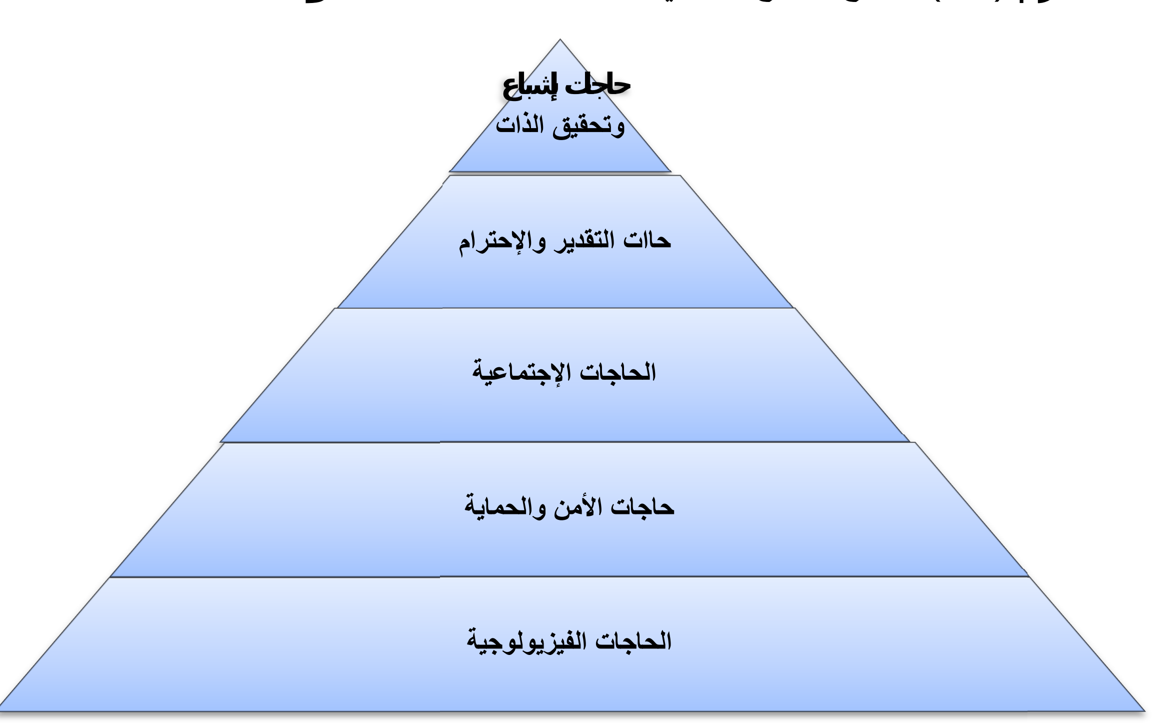
- **الحاجات الفيزيولوجية:(physiological Needs)** وهي أولى الحاجات الإنسانية اللازمة لبقاء الفرد ممثل الحاجة إلى الأكل والشرب والمسكن والملبس، وإذا ما أبعت هذه الحاجات بشكل معقول تظهر الحاجات الأخرى.

[1] خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**،ط1،دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع،عمان2000،ص237

- **حاجة الأمن و الحماية:(Security Or safety Needs)** وهي الحماية و الشعور بالأمان والطمأنينة،إذ يحتاج الفرد إلى حماية مسكنه الذي يسكن فيه وحماية عمله من الكوارث وخطر الأفراد الآخرين، فإذا توفرت هذه الحماية فإن الفرد ينعم بالراحة والطمأنينة.
- **الحاجة الاجتماعية: (** social needs) وهي الحاجة إلى اللإنتماء والتعاطف مع الغير من افرادالمجتمع المحيط به كما انه بحاجة إلى تكوين الصداقات مع الآخرين من داخلعمله وخارجه.
- **حاجات التقدير واللإحترام:(Esteem and ego needs)** وتكون عند رغبة الفرد في الحصول على إحترام الغير له وايضا حاجته إلى تحقيق المكانة او المركز الذي يطمح إليه.
- **حاجات إثبات او تحقيق الذات:(self- actualisation need**s) وتعكس الرغبة لدى الفرد في تحقيق كل ما يتفق مع قدراته اي الرغبة في ان يصبح الفرد في المكانة المرموقة التي يسعى إليها وتحقيق الذات مطلب لا نهائي فإنه يمكن المنظمة إستخدامها كدافع مستمر لأعضاءها.[1]

والشكل التالي يوضح هذه الحاجات:

الشكل رقم (3-1) يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية عند **ماسلو.**



[1]سعود ضيف الله الدالة، **أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قون الأمن بالرياض**،مرجع سابق،ص18-19

ومن الشكل السابق يتضح لنا ان الحاجات الإنسانية عند **ماسلو** هي حاجات تصاعدية على **الشكل** هرمي وقد لاقت نظريته إهتماما من طرف الباحثين وعلماء الإدارة وإتفقو على مايلي:[1]

-خضوع الأفراد لهذه الحاجات.

-إختلاف في ترتيب الحاجات بين الأفراد.

ويرى العلماء أن الحاجات اللإنسانية تعد تفيسيرا منطقيا لحاجات الفرد ودرجة أهميتها.**ولكن البعض إختلف مع ماسلو وكان** رأيه أن يسعى الفرد لإشباع حاجاته الإنسانية قد لا يتفق مع تسلسل **ماسلو** فقد يسعى الفرد إلى إشباع نوعية أو اكثر من هذه الحاجات في وقت واحد أو قد لا يكون قد بلغ درجة الإشباع لمستوى معين من الحاجات لذلك يسعى لإشباع حاجات أخرى.**ولكن رغم** الإنتقادات الّتي واجهت نظرية **ماسلو إلا** أنها تعتبر نقطة البداية لدراسة الحوافز.كما تمثل اداة **مهمة** الباحثين الإداريين في التعرف على الحاجات الّتي تطرقت إليهاهذه النظرية.

2-3- نظرية العلاقات الإنسانية:

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة **إلتون مايد**. وركزت هذه النظرية على العلاقات الإنسانية بين أعضاء المنظمة الواحدةسواء كانوا مدراء أو عاملين والتركيز على فهم طابع العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم ورغباتهم حتّى يكون من الممكن إيجاد جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية بين العاملين.

وتتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب الّتي اعدت لمساعدة المديرين في **دفع** العاملين وتحفيزهم. وتركز مجموعة من الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:[2]

- تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية بين العاملين.

- إعادة تصميم الوضائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التّحدي لقدرات العاملين والمشاركة في **نشاطات المنظمة**.

- تحسين تدفق الإتصالات بين الرئيس والمرؤسين.

2-4- نظرية (x وy):

صاحب هذه النظرية هو **دوبلاس ماكريجور**. وقد جاء بنظريته على جزأين أحدهماسلبي والآخر إيجابي.بحيث يعطي الإدارة الخطوط العريضة فيما يتعلق بالنفس الإنسانية ومحددات سلوكها وطبيعتها وكيفية التعامل معها وكيفية تحفيزها مما يدفعها للقيام بسلوكيات تخدم أهداف المنظمة.[3]

وقد جاء الأول من نظرية (x) ويتمثل في النظرية السلبية ويفترض مجموعة من السمات وهي:

- الإنسان العامل كسول ويتهرب من المسؤولية.

---

[1] عصام الدينأبو غفلة، **إتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)** ط1،شركة الجمهورية الحديثة للتحويل **طباعة الورق**،مصر ،2003،ص190

[2] سعود ضيف الله الدالة، **أثرالحوافزعلى اداء الاطباء السعوديين في مستشفى قوى الامن بالرياض**،مرجع سابق،ص24

[3] مرجع سبق ذكره،ص25.

- الإنسان العامل بطبيعته سلبي لا يحب العمل.

- يفضل الإنسان العامل من يوضح له كيفية عمله(الإنقياد).

- يضع العامل إعتبارات الآمان والضمان فوق أي إعتبارات أخرى ولا يظهر أي طموحات.

- العقاب أو التهديد بالعقابمن الوسائل الأساسية لدفع الإنسان الى العمل. أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس ما في العمل.

-لابدّ من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حتّى لا يؤتمن الفرد على شيىء مهم دون متابعة وخوف.

- أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.[1]

بينما الجزء الثاني من النظرية وهو النقيض (y) الذي يمثل الجانب والنظرة والإيجابية للنفس الإنسانية عامة. وللعاملين خاصة ويفترض مجموعة من السمات تتمثل في:

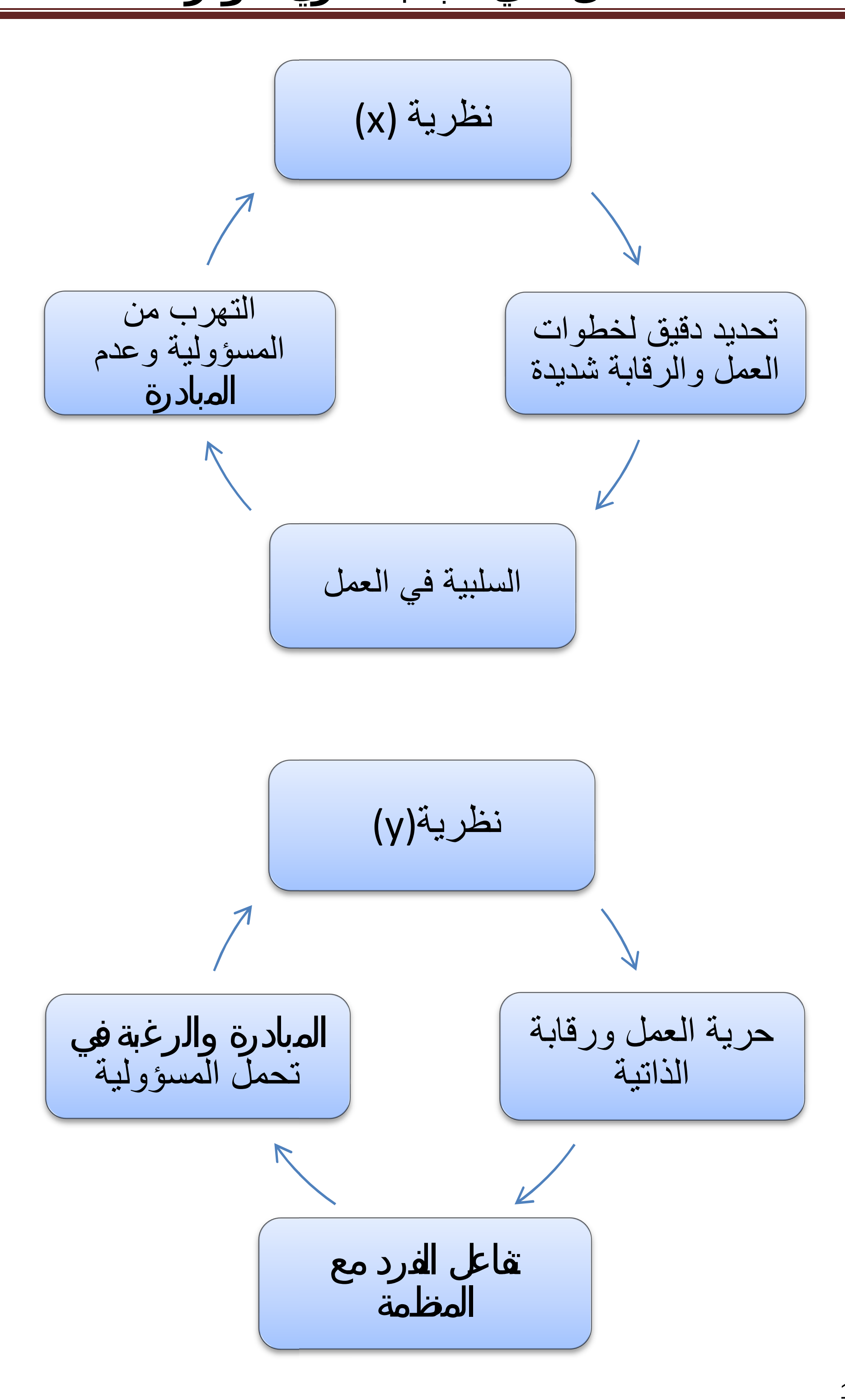
- أن الإنسان العامل يحب العمل وينظر إليه على أنه أمر طبيعي.
- يمكن للعامل أن يتعلم ويتعرف كيف يسعى ويتحمل المسؤولية.
- إن العامل يمارس عمله املا بالمكافات وليس خوفا من العقاب.
- إن العامل لم يخلق ليعمل ضدّ أهداف وامال الإدارة.
- اعتماد مبدأ النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين ورقابتهم.
- لا تعد المزايا المادية والاجر هي الحوافزالوحيدة في العمل. بل أصبح انتهاج أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع العنصر البشري من أهم المتغيرات المحفزة للعمل.
- إن العامل يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

وخلاصة القول هي أن عامل الثقة هو أول ما اعتمد عليه **دوجلاس** في نظريته(y) فالمدير في هذه النظرية يعمل ويعتقد أن العامل حقيقة يرغب في أن يقدم عملا جيدا ولذلك يمكن الثقة به لاداءعمله. أمانظرية (x) فهي تفترض أن الأفراد لا يحبون العمل. وإنما يحبون يجبروا عليه وفق نظام رقابي شديد وذلك لتحقيق الاداء المطلوب ومعلوم أن أغلب الافراد يفضلون أن يعاملوا بهذه الطريقة كي لا يتحملون المسؤولية.

الشكل التالي يوضح التحليل الذي قامت عليه كل من النظريتين(x) و(y):

الشكل رقم (1-4) يوضح تحليل نظرية (X)و(Y).

[1] سعود ضيف الله الدالة، **أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن في الرياض**، مرجع سبق ذكره،ص26.



المصدر:[1]

[1] عبد الرحيم بن يحي،الرشيد ملاح،**الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين في الؤسسسة**،مذكرة ليسانس،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحى فارس بالمدية،2011-2012 ص25

5-2- نظرية التعزيز:[1]

إرتبطت هذه النظرية بالعالم **سكينر** الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد و التحكم فيه يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي(**العقوبة**)، كونها تخفض من الروح المعنوية ويشرط **سكينر** لإستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز مايلي:

- تحديد المكافات أو الحوافز التّي تدعم السلوك المرغوب.
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- إختيار الطريق أوالأسلوب الأفضل للتعزيز.
- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
- إختيار الموظف العامل بالنواحي التّى لم ينجح فيها.

ثالثا- مصادر نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه:

1-3 مصادر نظام الحوافز:

تنقسم مصادر نظام الحوافز التّى يمكن أن يحصل عليها العامل في العمل إلى قسمين هما:

أ- **حوافز ذاتية كامنة في أداء العمل:** ويكون مصدرها ذاتي ناتج عن طبيعة النشاط المطلوب أداؤه في العمل كمثال على ذلك الشخص الذي يعمل في قسم الهاتف ويجب التعامل مع الناس ونظرًا لأن وظيفته تتطلب الإتصال الدائم بالناس فهو يجد في أدائه لهذا العمل مصدرًا للسعادة و الرضا عن النفس.

ب- **حوافز خارجية كامنة في بيئة العمل:** وتتمثل في مختلف الظروف المحيطة بأداء العمل كالأجور و المكفآت والترقية والقيادة والعلاقة مع الزملاء وغيرها من الظروف الأخرى.[2]

2-3- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

إن نظام الحوافز يتأثر بمجموعة من العوامل منها ما هو على مستوى الدولة ومنها ما هو على مستوى المؤسسة.

1- **على مستوى الدولة:** وتتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

1-1- **سياسة الدولة الإقتصادية والإجتماعية:** وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المنظمة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتويه ومعالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

2-1- **القيم الإجتماعية والنظام الإجتماعي السائد:** والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويعدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عاداته وقيمه التي

[1] خالد عبد الرحيم الهيش،**إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق،ص239

[2] رشيد قوادري،**نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة**،مرجع سابق،ص25

تحدد نظرة أفراده للمنافع، وكذا السبل الوصلة إلى تحقيقها وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.[1]

2- **على مستوى المؤسسة:** حيث يتأثر نظام الحوافز بالعوامل التالية:

2-1- **نوع الجهاز الإداري:** إمكانياته وتنظيمه وقدرة إدارته على إختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في إختيار النظام الأمثل المطابق لكل تطلعات العامل وأهداف المؤسسة.

2-2- **إقتصاديات المنظمة نفسها:** ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للإقتصاد الوطني، أي كلما زادت فعالية إقتصاد ما كلما زاد من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة معًا.

2-3- **نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والثقافي والإجتماعي:** وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور.فعلى الفرد ألا يتناقص مع تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور المنوط به.

إضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نظام الحوافز بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهي كلآتي:[2]

1- **العوامل التنظيمية:** وتستند المنظمات مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها في تنظيمها على هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وقد يأخذ أحد الشكلين التاليين:

1-1- **التنظيم الرسمي:** وحسب هذا التنظيم يكون واجب الإدارة هو التخطيط وتوجيه العمال أما واجب العمال فيكمن في تنفيذ الأعمال بالكيفية المطلوبة، وهناك ثلاثة وظائف للتنظيم الرسمي التي لها تأثيرعلى الحوافز ومن بينها القيادة،الإتصال،والمشاركة في إتخاذ القرارات:

أ- **القيادة:** هي فن التأثير في سلوك الآخرين، المرؤوسين،لإنجاز المهام الموكلة إليهم بكل حماس، فعملية التأثير على العاملين وتحفيزهم ليس بالأمر الهين. وهناك خصائص التي يجب أن تتوفر في المديرين حتى تمكنهم من ذلك ومن أهمها:

- القدرة على الإتصال بالعاملين.
- القدرة على تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين.
- القدرة على الإقتناع.
- القدرة على إتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- القدرة على كسب العمل.

ب- **الإتصال:** في التنظيم الرسمي قد يكون الإتصال فيه نازل بين الرئيس ومرؤوسه، ويمكن أن يكون صاعدا أيضا وفي أغلب الأحيان يتضمن أوامر وتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس بمستوى أدائه ومدى تقدمه وتحديد نقاط ضعفه وسبل تحسين أدائه فهو يمثل واجب

[1] أحمد زرقة،**الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز**،مذكرة ليسانس، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،المركز الجامعي يحي فارس بالمدية 2003،ص121-122

[2] فاطمة بشوش وسعاد ميدون،**الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي والتنظيمي**،مذكرة ليسانس،كلية العلوم الإقتصادييةوالعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية 2009-2010 ص47-49

المؤسسة في تشجيع المعلومات ويتبادلها وإخبار العاملين بسياستها ونشاطاتها حتى يكونوا على علم بما يجري داخل مؤسساتهم.

ت- **المشاركة في إتخاذ القرارات:** تبني الباحثين بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم بزيادة المشاركة في إتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها وهناك ما يقترح في إتخاذ القرارات إشراك العاملين في إطارها وهو ما يدعي التسيير باللأهداف، ويرمي هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وكذا زيادة الرقابة المرؤوس على عمله

2-1- التنظيم الغير رسمي: إلى جانب التنظيم الرسمي الذي يسود أي منظمة هناك تنظيمات غير رسمية حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها تلك العلاقات الشخصية أو الإجتماعية التي ينشئها العمال ويستمرون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة ولكنها تنشئ وتستمر بسبب العمال ووجودهم في أماكن واحدة ومتقاربة.

2- **العوامل القيمية:** إن التطرق إلى مختلف العوامل هي مهمة بإعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد و المظمة على حد سواء. وظرا لتباين المعتقدات والمفاهيم والعادات أدى إلى تعدد مفاهيم القيم ويمكن تقديم تعريف شامل لهذه القيم:[1]

" وهي ما يعتبره الفرد مهّما له، وهي أكثر شيء يهم الفرد ومن أجلها يضحي وبها يعيش.كما يتم التعبير عنها في شكل آراء عن ما هو الصواب حق، عدل، ونعني بنظام القيم ترتيب القيم حسب أولوياتها وأهميتها من جهة نظر فرد أوجماعة أو ثقافة ".

3-3- أسس منح الحوافز:

إن منح الحوافز لابد أن يكون مبينا على مجموعة من الأسس وهي:

1- **معيار الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء الأساسي وربما الوحيد في المؤسسات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي في الأداء سواء كان ذلك في الكمية والجودة أو في العمل والتكاليف ويعتبر الأداء فوق العادي (التميز في الأداء) أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل:كمية العمل، جودة العمل.[2]

2- **المجهود:** الوسيلة أو المجهود التي استخدمه الفرد ليصل إلى الناتج والأداء، فمعيار المجهود يستعمل لقياس ناتج العمل إلا أنه أقل أهمية من المعيار الأول لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل ذائمًا إلى إنجاز العمل بفعالية.

3- **الأقدمية:** وهو معيار شائع الإستخدام ويقصد به طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل في المؤسسة وهي تشير إلى حد ما الولاء و الإنتماء. إذ يجب مكافأة العامل بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوة في الغالب.

[1] أحمد زرقة، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مرجع سابق، ص125

[2] هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز**، التحفيز والمكافآت، ط1، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2007، ص16

4- **الأهداف:** وهو معيار كثيرالإستخدام في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة سلفا.مثل مكافأة الأفراد العاملين عند تطبيق معايير الإيزود الجودة الشاملة في المظمة.[1]

3-4- معوقات التحفييز:

يمكن تلخيص الأسباب التي تعرقل نجاح الحوافز في مايلي:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز بالنسبة للمديرين.
- تطبيق نظم نمطية أو نفس النظام في عدد كبير من المنظمات بغض النظر عن اختلاف خصائص كل منظمة من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي وتركيب القوى العاملة والإمكانات المتوفرة.
- عدم وجود أو قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وإتجاهاتهم والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها.
- عدم التجديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم إختلاف المهارات ومستويات الأداء.بالإضافة إلى عدم دقة تقييم أداء الأفراد وتدخل العوامل الشخصية في تقييم الموظفين.
- سوء إستخدام الحوافز من جانب بعض المديرين فقد يستخدمها البعض في تخويف العاملين أو يقومون بإخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسهم وهذا يؤدي إلى إصابة العاملين بالتوتر وسوء الظن والعدائية وهو ما ينتج عنه الإهمال وعدم تحقيق النتائج المطلوبة.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجا وكثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

وفي الأخير يمكن القول أن لنظام الحوافز دورًا فعالاً في المؤسسسات، فلنظام الحوافز والتعويضات دورًا رئيسيًا في توفير بيئة العمل المناسبة، بحيث يتحقق هذا الدور من خلال أمرين: تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمؤسسة وضمان تحفيزهم وإلتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.[2]

[1] وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية، الجزائر**: مديرية النشر لجامعة قالمة 2004،ص157

[2] A.Bowey,and T,Lupton, Managing Salary and wage Systems,3nd edition, P195. Cited by J. Leopold, Human Resource in Organisatoins.(England : person Education, 2002), P235.cited by

خاتمة الفصل:

من خلال عرض المفاهيم النظرية حول نظام الحوافز، وكيف يمكن لها أن تؤدي الدور الذي وضعت من أجله. يمكن القول بأن الحوافز المادية والمعنوية يجب أن تكون ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة، وتشجع على إستمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين، وتكون واضحة لا لبس فيها. وأن يستفيد من هذه الخطة عدد كبير من الموظفين، دون أن تجير لمصلحة البعض فحسب، كما أن الأمر يتوقف في تطبيق هذه الخطة على حسن الإدارة وحكمة المديرين وتوخيهم العدالة والمصلحة العامة.

ومن هنا نكون قد أخذنا لمحة مفصلة عن معنى الحوافز والأنواع التي تندرج ضمنها والأساس الذي تستند إليه، ومن أجل فهم عملية الحوافز هناك جملة من النظريات المفسرة التي تم من خلالها فهم وإستعاب عملية الحوافز وحتى يكون ذلك لابد أولا وقبل كل شيء تحفيز العامل على النجاح والعطاء حيث لا يمكن حثه على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن دافع يحفزه على ذلك ومن هنا تبرز أهمية الحوافز في المؤسسات ودورها في تحقيق الأهداف وفعالية الإتصال.

تمهيد:

إن الاتصل أداة تستخدمه المؤسسة تعرف بمختلف خدماتها,بغض النظر عن حجم هاته المؤسسات فهو ضرورة لاستمرارها ونجاحها أو فشلها مرهون بمدى تحقيقها الاتصال.

وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فهي كغيرها تهتم بالاتصال حيث يلعب فيها دورا كبيرا،فتخصص له وسائل وتضع له خطط خاصة به ونجد فيها الاتصال بأنواعه (الهابط،الصاعد،الأفقي) وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل أي سيرة الاتصال داخل المؤسسة عناصره وأهميته وأهدافه وسنرى بعض نظريات الاتصال وأخيرا عوائقــه.

أولا- ماهية الاتصال:

1-1- تعريف الاتصال :

أ- تعريف الاتصال:

يعرفه البعض بأنه:" إرسال واستقبال المعلومات بين الناس". MILLER ويعرفه ميلر:" بأن الاتصال يحدث عندما توجد المعلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر". كما يعرفه البر ALBERE :" الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين".[1]

وتعرفه جمعية إدارة الأعمال الأمريكية: " بأنه أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى".

نستنتج من التعاريف السابقة أن:" الاتصال لا يتم عن طريق الكلام الشفهي أو الحوار أو الكلام المقروء أو المكتوب فقط بل أيضا عن طريق الأفعال كالاستعراضات العسكرية أو اللقطات الرياضية وقد يكون عن طريق الأشكال مثل الصور وأيضا عن طريق التعبيرات الصوتية ".[2]

ب- تعريف الاتصال في علم الاجتماع:

مفهوم الاتصال ليس حديثا استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشالرازكولي وجون ديوي كانوا يركزون على انه عملية اجتماعية تنتقل بين الأفكار والمعلومات بين الناس. حيث وضعت للاتصال عدة تعريفات في علم الاجتماع حيث عرف بأنه: " عملية تفاعل بين طرفين وضرورة من ضروريات استمرارية الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الاجتماعي ".

ويعرف أيضا:" أنه عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي,وتتميز بالانتشار في المكان والزمان فضلا عن استمراريتها وقابليتها للتنبؤ.[3]

1-2- وظائف الاتصال:

يقصد بوظيفة الاتصال مدي استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة ولا يخفى أن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المؤسسات.

ويرى غرانيس بال أن هناك أربعة أنواع من المعلومات الموجودة داخل المؤسسة أي داخل أي منظمة اجتماعية مهما كانت:

- **الإعلام العلمي**: يلعب دورا مهما فهو ضروري تقنيا من أجل تنفيذ أي وقت وكيف يتم القيام به، وهي ضرورة لمعرفة وتحديد مكانه والترتيب الكرونولوجي للعمليات التي يجب القيام بها.

---

[1] سعيد يس عامر: **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، بدون طبعة، القاهرة، 2000 ص26

[2] عبد الغفور يونس: **تنظيم وإدارة الأعمال**، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ص371

[3] هناء حافظ بدوي، **الاتصال بين النظرية والتطبيق**، بدون طبعة، المكتبة الجامعية الحديثة، إسكندرية، 1991 ص15

- **الإعلام التحفيزي**: يتعلق بالإعلام الذي يدعم التحفيز على العمل والإقبال عليه ويتعلق أيضا بالمعلومات التي تسمح لكل فرد أن يتموقع في مكانه وسط المجموعة، ومعرفة أهداف المؤسسة كاملة والمفاهيم التي يجب التطرق إليها.

- **الإعلام حول الترقية الوظيفية:** عبارة عن المعلومات المتعلقة بالترقية العملية داخل المؤسسة "الأجور" المعلومات المتعلقة بالتكوين والإتقان.[1]

-**الإعلام العام:** يشمل المعلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي تهدد العامل.

أما الدكتور مصطفي عاشوري يري أن " وظائف الاتصال التنظيمي متعددة الجوانب إلا أنه يختصر في ثلاثة ميادين":

أ- **الإنتاج:** لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج ذلك لأن عملية الاتصال هي تحدد الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والآراء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعس في العمل وإبداء الإعجاب، أو الإعلان عن مكافأة لأداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية وقد بينت بحوث كثيرة ذلك ابتداء بدراسات هاوثورن مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم اللارسمي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج وتقييده وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادر وشائعات وبعضها الآخر يعزز بما يسمي بالاتصال اللالفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضا والاشمئزاز إلى ضرورة إجراء بحوث ميدانية لإقامة علاقة معينة بين الاتصال والآراء من جهة وتأثير ذلك في الإنتاج من جهة أخرى.

ب- **الإبداع:** هو إنشاء ووضع أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة كما تعتبر وظيفة الإبداع أول وظائف الاتصال ممارسته وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف والتغيير النظامي، فالروتين والنمطية والتيقن باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل، تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة عن تطلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني المجهود المطلوب بذله كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر. تتمثل أسباب هذه المقاومة في شعور الفرد والجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يمهد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة.

يرتبط بالإبداع بعدين هامين يحسبان وظيفة أساسية: يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة ويمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول. وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين بوضع برامج تهدف إلى القضاء على عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم

[1] Francois ball : Medea et Société édition social. Paris . 1987. P63

وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.[1]

ت- الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أراء ثلاثة لها مهام رئيسية تتمثل فيما يلي:

- حفظ الذات وما يرتبط بها العواطف والمشاكل.
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يوليها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على أفقي وعمودي.
- ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

ومما سبق فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف يساهم الاتصال في تحقيقها وللتأثير في توجيهها إلى جانب أجهزة أخرى على المستوي التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والقابة وممثلي العمال وهذا ما يدل على التأثير والتبادل بين الجماعات والأفراد.[2]

جدول يبين وظائف الاتصال حسب أنواع الاتصل[3]

أنواع الاتصل	الوظائف الأساسية	الوسائل أكثر فعالية
هابط	- **الإعلام:** إيصال المعلومات والأوامر والتوجيهات العملية. -**التحفيز:** تشجيع المشاركة والالتزام.	- المذكرات والاجتماعات. - رسائل المدير. - مرتبات الموظفين.
صاعد	- أهداف المؤسسة والشعور بالمسؤولية - معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية وذاتية - الاستفادة من الآراء والاقتراحات	-سبر الآراء والتحقيقات. - المقابلات الفردية والجماعية. - استعمل جريدة المؤسسة.
أفقي	- تنسيق العمل بين المصالح المختلفة. - توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية. -حل الأزمات بين الأفراد والجماعات.	- الاجتماعات التنسيقية وتبادل الآراء -استقبل عمل جدد -استعمال الجريدة اليومية

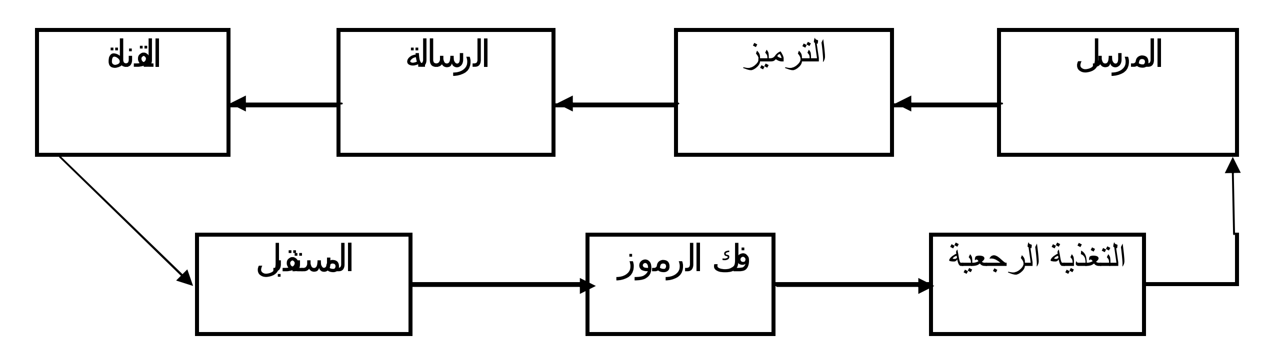
[1] مصطفى علشوري: **أساس علم النفس الصناعي التنظيمي**، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992 ص142

[2] مصطفى علشوري: مرجع سابق ص144

[3] عبد العمّار: **واقع الاتصالات الكتابية**، بدون طبعة، مطابع معهد الإدارة العامة، الجزائر، 1995 ص145

3-1- عناصر عملية الاتصال:

يعود تعقد العملية الاتصالية لوجود أكثر من طرف ليشكلوا عناصره الأساسية والشكل رقم(1) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:



شكل رقم(1) عملية الاتصال

1- المصدر(المرسل):source

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يرغب في التأثير على الآخرين بشكل معين لمشاركته في أفكاره واتجها ته وخبرات معينة.[1]

يسعى المصدر إلى إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أي رموز أخرى لتمكن المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة، كما يجب على المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة موضوع الاتصال بطريقة تحقق الهدف من وراء إيصالها متفاديا أية عراقيل تحول دون وصول الرسالة للمستقبل المستهدف.[2]

ومنه فالمرسل يتوجب عليه القيام بوظيفتين، بحيث يعنى أولا بتحديد الفكرة أو المهارة التي يرغب في توجيهها للطرف الأخر ودراسة الفكرة وتنظيمها وتبويبها وتحديد الأسلوب والوسيلة المناسبة لإرسالها أما عن الوظيفة الثانية فهي تتعلق بقدرته على الشرح والتوضيح باستخدام اللغة أو الإشارات والرموز.

2 - الترميزEncoding:

وهو عملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل كاستعمل اللغة والرموز وأي تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مفهوم عملية الاتصل.

[1] محمد بهجت كشك، **الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية 1993 ص14

[2] غريب عبد السميع، **الاتصل والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، بدون طبعة، جامعة حلوان للنشر، مصر 1996 ص21

3- الرسالة: Message

وهي جوهر عملية الاتصال وبدونها لا يحدث الاتصال ويتوجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع قدرات المتلقي اللغوية.

4- القناة أو الوسيلة: Medium

هي الآلية أو التقنية والوسيلة أو الوساطة المادية لإيصال الرموز التي تحمل المعاني التي تشكل في مجملها الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ- **القناة اللفظية**: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجه لوجه بطريقة مباشرة.
ب- **القناة الكتابية**: يتم فيها نقل المعلومات بالشكل المكتوب.
ت- **القناة التقنية**: كالهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو............الخ.
ث- **القناة الصوتية**: مثل الملصقات ولوحات الإعلانات.

ترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية وغير الشخصية منها، ويمكن القول أن وسائل الاتصال المطلوبة لكل غاية اتصال تختلف باختلاف بيئة الاتصال وموضوع عملية الاتصال واتجاهها وخصائصها بالإضافة إلى أهداف المرسل وطبيعة المتلقي.[1]

5- المستقبل: Receiver

هو الذي يستقبل الرسالة المرسلة من المرسل بالشكل الذي يتم استهدافه من قبل المرسل وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة سلبيا أو إيجابيا فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسيلة اتصالية أخري، أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل الحركات أو تعابير الوجه...الخ.

6-فك الرموز Decoding:

من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة وتوقعه المرجو من عملية الاتصال وإدراكات نحو المرسل.

7-التغذية الرجعية Feed back:

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة التي تم استلامها، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من فهم الرسالة بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم

[1] غريب عبد السميع، **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، مرجع سابق ص35-36

الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل. وفي مجال التنظيم الإداري فيمكن أن تكون عناصر الاتصال متسلسلة كالتالي:

- **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.

- **المرسل:** قد يكون فردا أو جماعة وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.

-**المستقبل:** فرد أو جماعة يتلقي مضمون الرسالة.

- **وسيلة الاتصال:** هي الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفهية أو كتابية وقد تكون سمعية مرئية بحيث يتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.

- **نتيجة الاتصال:** يتمثل في التغيير الذي يحصل لدي المتلقي بعد استلام الرسالة.

- **التغذية العكسية:** وتتمثل في العناصر التي تبين وصول الرسالة بشكلها السليم من خلال ردة الفعل لدي المتلقي .

- **المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في عملية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في العنصر أو الإدارة.[1]

4-1:أهداف الاتصال:

إن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية لا يمكن أن تعين بدونها أية جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ولا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها لأنها تسعي لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة بين المرسل.وقد يصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها وعلى اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى:

- **هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات مرغوب فيها، ولقد توضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي قدر على تحقيق الهدف من الاتصال الجماهيري.

- **هدف تثقيفي**: ويتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال نحو تبصير ونوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعداتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

- **هدف ترفيهي أو ترويجي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

-**هدف تعليمي:**حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرة جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

[1] غريب عبد السميع، **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، مرجع سابق، ص38

- **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

- **هدف اجتماعي:** حيث يتبع الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم بالبعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

ثانيا- نظريات الاتصــــال:

2-1- النظريات النقدية:

1- مقاربة الاقتصاد السياسي:

اهتم أصحاب هذه المقاربة بدراسة العامل الاقتصادي من مظور ماركسي محض ومن ثم ركز مجهوداته على تحليل بينة أو نسق ملكية وسائل الاتصال والمؤسسات الاقتصادية والمالية المسيطرة عليها وكيفية عملها، كما جعل الضبط الاجتماعي مركزا لاهتماماته من خلال الارتباط بين النظام الاقتصادي والنظام السياسي فرجال الأعمال يدعمون السياسيين الذين يحمون مصالحهم بسن القوانين المناسبة لذلك.

2- المقاربة المولية:

هي شبهة بسابقتها مع فرق وحيد يتمثل في كون أصحاب هذه الأخيرة يعطون الأولوية للعامل الإيديولوجي على حساب العامل الاقتصادي فهم يهتمون بدراسة مظاهره المختلفة وآليات ديمومته.

3-النظرية الثقافية النقدية والامبريالية الثقافية:

آليتين تعتبران سلسلتي المدرسة النقدية أيضا، الأولى تكونت في جامعة "برمنجهام" ستيوارت ميل، تحاول أن تفسر معنى الثقافة الشعبية من خلال مجموع التجربة الثقافية، مطالبة بتحليل الكل بدلا من عزل مجال ثقافي بعينه,وتعتبر هذه المدرسة أن الدور الثقافي لوسائل الإعلام يتميز بإعادة هيمنة بين من يملك ومن لا يملك.

لكنها ترفض التفسير الماركسي الاقتصادي وتنفي وجود علاقة متكافئة بين الثورة والتفكير السياسي مقتربة بذلك من المقاربة الشمولية أما الثانية فإن باحثيها وتحت اسم الامبريالية الثقافية,يتكلمون عن عملية زرع منتجات الاتصال الجماهيري الغربية في البلدان النامية، معتبرين بأن القيم الموردة إلى الأخيرة هي القيم الرأسمالية التي تلوث الطبيعة المحلية وتستعمرها عن طريق الرسائل المبعوثة.[1]

[1] فضيل دليو، **الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله**،بدون طبعة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003 ص28

2-2-النظريات الامبريقية:

1- نظرية الحقنة تحت الجلد:

إن الدراسات الأولى لوسائل الإعلام بينت على أساس النظرية القائلة بأن تأثيرات وسائل الإعلام على حياتنا مباشرة وقوية وقد افترضت أن مجرد عرض ووصف العمل الإجرامي كاف للتحفيز على زيادة السلوك الإجرامي بين الجمهور غير المحصن، وقد عرف هذا المنظور لاحقا بنظرية الحقنة تحت الجلد لأنه شبه تأثير وسائل الإعلام بحقنة في عروق الجمهور وهي حقنة ضارة في معظم الأحيان ومفيدة في بعضها والجدير بالذكر أن الكثير من البحوث التي أجريت في هذا المجال اهتم معظمها بتأثير السينما على انحراف الشباب(عواطفهم، سلوكهم...)، لقد استمد هذه النظرية مصدرها الأول من الافتراض القائل بأن الغليان الاجتماعي المصاحب للتصنيع أضعف كثيرا حصانة الناس ولهذا كان من السهل استمالتهم وتزويدهم بخبرات جديدة والتأثير عليهم بواسطة وسائل الإعلام. والسبب في هذه القابلية للتأثير هو أن عملية التصنيع عطلت وظائف الجماعات القديمة الأكثر استقرارا والتي توفر للناس الإحساس بالولاء والانتماء لكن هذه العملية فشلت في إيجاد بديل وظيفي لتلك الجماعات.

أما المصدر الثاني لهذه النظرية فقد استمد من المدرسة النفسية التي ظهرت في السنوات الأولى من القرن العشرين ترى هذه المدرسة الفكرية أن الفعل الإنساني يصاغ وفقا لانعكاسات شرطية لميرات محيطة خارجية تشكل نماذج سلوك مستقرة ويمكن تمييزها، ومن ثم فإن الفعل الاجتماعي ليس اختيار شخصي مبني على معارف ومعتقدات مختلفة.[1]

ويرى بعض الباحثين أن نظرية الحقنة تحت الجلد ضعيفة جدا لأنها كانت تنظر إلى الناس كمتلقيين سلبيين لرسائل وسائل الإعلام,التي تنزع إرادتهم الشخصية بواسطة حقن رسائلها إلا أن الجماهير في واقع الأمر تتكون من الأفراد يختاروا ويرفضون ويقيمون ويتفاعلون، وهو ما أدي إلى تطوير هذه النظرية من خلال نماذج معدلة لها ومخففة من حدة تأثير وسائل الإعلام الذي تعقده، وذلك من خلال إدخال عمليات نفسية وثقافية واجتماعية تساهم في تشكيل مواقف الجمهور.

2- نظرية الاستعمالات والرضا:

إن البحث حول استعمل وسائل الاتصل تحت عنوان الاستعمالات والرضا جلب اهتمام الكثير من الباحثين الذين أرادوا التعرف على " ماذا يفعل الجمهور بالوسائل؟ " بدلا من: " ماذا تفعل الوسائل بالجمهور؟ " وقد ارتبطت البدايات الأولى لهذه البحوث بالدراسات الإمبريقية لتأثير الوسائل، ومن روادها بيرلسون الذي استغل إضراب الصحافة للتأكد من الدوافع التي تجعل الفقراء يفتقدون يوميتهم المعتادة. انتشر هذا التوجيه الوظيفي في السبعينيات 1972 حيث كثف الباحثون من مجهوداتهم حول دراسة رضا الجمهور، محاولين وضع علامات الارتباط الجبري بين طلبات ودوافع الجمهور(الاستعلام، تأكيد الهوية، الاندماج، التسلية...) وتجاربه ومحيطه الاجتماعي، وبين استعمالاته لوسائل الاتصال، أما في أيامنا هذه فالباحثون يهتمون بالمشاركة الايجابية للجمهور في بناء معاني خاصة بالرسائل التي يستقبلها.

[1] عبد العمار، واقع الاتصال الكتابية، دون طبعة، مطابع معهد الإدارة العامة، 1995 ص154

ومن بين الانتقادات التي وجهها "ماك كويل" لهذه النظرية:

- تعتبر مقاربة نفسية مبالغ فيها فهي تلغي احتمالات التواصل مع تفسيرات أخرى.

- تتراوح باستمرار بين جبرية الدوافع والحاجات الأساسية للمستعمل وبين تطوعيته التفاعلية مع الرسائل.

- تفترض بأن السلوك تجاه الوسيلة يعتمد على الإخبار الواعي أو العقلاني إلا أن عادات الاستعمل هي الموجهة له.[1]

3- نظرية انتشار الابتكارات:

تتمثل في الدراسات المنجزة في إطار تمديد وتعميق " العلاقات الشخصية " ونعني بها ما يسمي بنظريات التأثير المحدود أو البحوث التي تجري حول انتشار المبتكرات. إن هذه المقاربة تنطلق من الدور الحاسم الذي يلعبه التأثير الشخصي في عملية نشر الأفكار المستحدثة وخاصة من طرف قادة الرأي ومن ثم فهي تحاول تحليل مجموع عملية الابتكار، حيث تركز الاهتمام على انتشار المبتكرات على مراحل وعلى المعرفة الامبريقية للعوامل المساعدة على تبني الابتكار الدروس من طرف الأشخاص، لقد برهن الباحثون في هذا المجال على الأهمية الرئيسية للاتصال ولعنصر الوقت في عملية تبني المبتكرات وتفترض هذه النظرية أن وسائل الاتصال أكثر فاعلية في التعريف بالمبتكرات مقابل فاعلية قادة الرأي خصوصا والاتصال الشخصي عموما في تشكيل المواقف حول هذه المبتكرات. ولقد حدد كل من روجرز وشو يكر 1971 الخصائص المؤثرة في قبول وانتشار المبتكرات في خمسة عناصر: المنفعة المادية، الانسجام مع القيم السائدة، درجة التعقيد من حيث الفهم والاستخدام، القابلية للتقسيم والتجزئة، قابلية التداول.

4- نظرية المؤشرات الثقافية:

هذه النظرية لجربنر 1967 ترتبط هذه النظرية بين محتوى الاتصال الجماهيري وبين تأثيراته المحتملة على الأفراد والمجتمع، فهي من منظور وظيفي تكمن من معالجة محتوي وتأثيرات وسائل الاتصال وخاصة منها التلفزة. إن أتباع هذه النظرية يعملون على برهنة بأن للتلفزة تأثير في تكوين الرأي العام على المدى البعيد، وذلك بزرع مواقف، أذواق واختيارات الجمهور بكلمة واحدة وهي ترى العالم المقدم من طرف التلفزة هو عالم مخترع وهمي لا تكاد تكون له أدنى علاقة بالحياة الحقيقية وقد خصص الباحثون تحاليل واسعة للعنف،التفرقة الجنسية، الشيخوخة، الموت، لأقليات يبرهنون فيها على الفرق الشاسع الموجود بين عالم التلفزة والعالم الحقيقي.[2]

5- نظرية التبعية (الاعتماد على وسائل الإعلام):

هي مقاربة سوسولوجية تحاول أن تحدد تحت أي من الشروط يصبح فيها الأفراد تابعين لوسائل الاتصال الجماهيرية وما هي الأسباب التي تجعل لهذه الأخيرة تأثيرات غير مباشرة وضعيفة نسبيا,إن منظريها يبرزون العلاقة المتزايدة بين نظام الوسائل وأنظمة اجتماعية أخرى والجمهور في

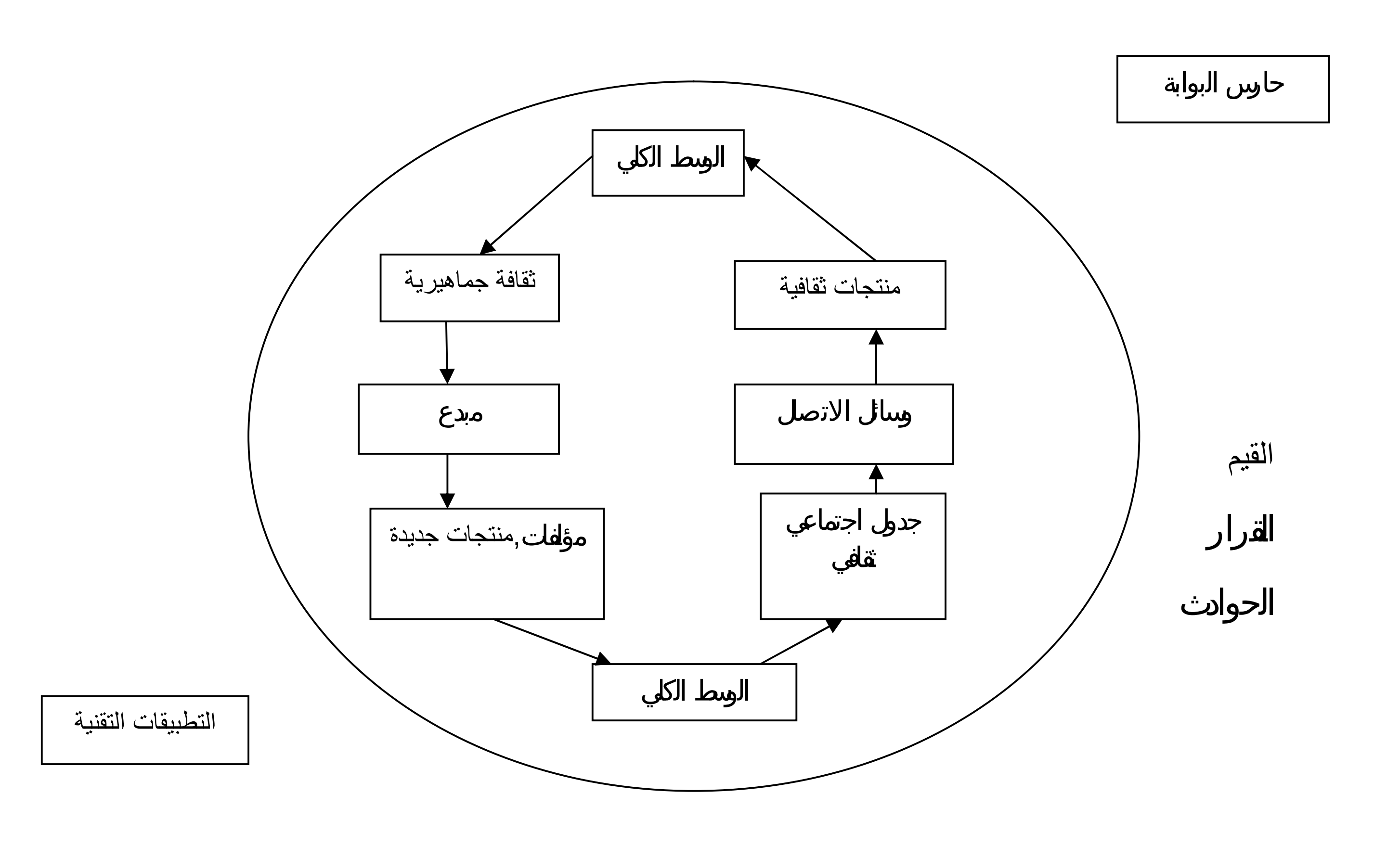
[1] فضيل دليو: الاتصال ومفاهيمه، نظرياته، وسائله، مرجع سابق، ص30

[2] عبد العمار: واقع الاتصال الكتابية، مرجع سابق، ص155

إطار تركيب عضوي. إن هذا التفاعل يؤثر على محتوي وسائل الإعلام والاتصال ومن خلالها على تبعية الجمهور لها فكلما وفرت هذه الوسائل خدمات معلوماتية مهمة كلما كان الجمهور تابعا لها ومن ثم فهم يرون بأن الإفراد الأكثر تبعية لهذه الوسائل هم الأكثر تعرضا لتأثيراتها في معتقداتهم وتصوراتهم عموما.[1]

3-2- نظرية مولس الثقافية:

يرى مولس أن وسائل الاتصال تحول الثقافة عن طريق ما يسميه بـ: " الفسيفساء الثقافية "هي عبارة عن الأفكار الجديدة. الدائرة في رسم بياني يتمثل محركها الأساسي في وسائل الاتصل وبما أن هذا الرسم عبارة عن دائرة مغلقة فإن نقطة البداية لا توجد أصلا أو هي في الحقيقة مرتبطة بوجود مبدعين : العالم، الأديب، الفنان...الخ، هؤلاء هم الذين يخترعون ويصنعون أفكارا جديدة تنتقل لاحقا لمختلف الجماعات هذه الأفكار الجديدة المعبر عنها بالثقافات تشمل قائمة لا متناهية بدا بوصفة طبخ وانتهاء بأعقد الاكتشافات العلمية،ويمثل كل ذلك قاعدة الثقافة الجماهيرية. إن لوسائل الاتصال حسب مولس دورا كبير تلعبه في الثقافة الحديثة بل إنها تعبر في الواقع عن النقلات الحقيقة للاتصل والثقافة.[2]



الفسيفساء الثقافية لمولس

[1] عبد العمار: واقع الاتصال الكتابية، مرجع سابق ص156
[2] فوضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، مرجع سابق ص38-40

ثالثا- أنواع الاتصال:

1-3-الاتصالات النازلة أو الهابطة:

تكون هذه الاتصالات من أعلى التنظيم إلى أسفل، أي من الإدارة إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطي إلى الإدارة الدنيا، ومن الوسائل المستعملة فيها قد تكون شفهية أو كتابية، وهذا النوع من الاتصال يمكن للمدير من نقل أفكاره إلى مرؤوسيه في مستويات الإدارة الوسطي أو الدنيا والتي يجب أن تقابل ذلك بالتنفيذ.

الاتصال يتم متفقا مع خط السلطة ويأخذ هذا الاتصال على شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال والمشاريع.[1]

تكون هذه التعليمات و الأوامر والأنباء ضرورة لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال والبث في الأمور وتتم عن طريق:

- الكتب الدورية والتفسيرية واللوائح.

- مجموعة القرارات والتعليمات والأوامر.

- التوجيهات الصادرة إلى رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.

- أوامر المشرفين والمرؤوسين.

- المنشورات والكتب الدورية التي تشمل على مسائل لها علاقة بالعمل والعاملين. ومنه فالاتصالات النازلة هي الاتجاه الأكثر استعمالا في المؤسسات من القمة إلى القاعدة وهو ضروري لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال ومسؤوليتها.[2]

2-3-الاتصالات الصاعدة:

تعد الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم إلى أعلاه، ويتخلل هذا النوع من الاتصالات، التقرير والاقتراح والأخبار حيث أن هذا النوع من الاتصالات لا يقل شأنا من الاتصالات الهابطة لما يفيد المؤسسة عن حالتها في المستويات الدنيا، وهذا النوع من الاتصال يمكن للمدير معرفة عوائق العمل والكشف عن المشاكل وأسباب وقوعها.

تتضمن الاتصالات الصاعدة المعلومات التي ينبغي عليها التعديل والتطوير أو ذلك الذي يؤدي إلى زيادة الإشراف أو الرقابة أو إدخال برامج تدريسية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين للاتصالات الصاعدة عن طريق:

- التقارير الدورية

- التقارير غير الرسمية.

[1] عبد الرحمن عزي: **عالم الاتصال**، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجماعية، ص21

[2] محمد فهمي العطروزي: **العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات**، بدون طبعة، القاهرة 1969 ص355-356

- التقارير السنوية.

- الاقتراحات والشكاوي.

تتضمن أيضا الاتصالات الصاعدة:

- تقديم تقارير عن الآراء وظروف العمل.

- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.

-طلب توضيحات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في آراء عمل ما.

- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.[1]

3-3- الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

يكون هذا الاتصال في نفس المستوي الإداري أو بين العمال من نفس المستوى ولا تربطهم علاقات بالسلطة التنفيذية وكما أن هذا النوع من الاتصالات قد يكون بين المنظمتين ولها مزايا كثيرة نذكر منها ما يلي:

- تمكين المديرين من الاستفادة من خبرات زملائهم سواء كانوا داخل أو خارج المؤسسة.

- تسريع الاتصال بين المدراء من مختلف المؤسسات.

تفيد في أنها تعمل على تنسيق جهود المديرين في المستوى الإشرافي وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة. ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة Manuel Fayol يرى مانويل فايول أو الاتصالات الإنسانية السلمية مع مراعاة:

1- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومة للجهة الأخرى ويمكن ضبط هذه العملية بوضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.
2- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأن يتبع الاتصالات الأفقية لأن الاتصل الأفقي يعد مكملا للاتصالات الهابطة والصاعدة وله أهمية كبيرة في الاتصال الداخلي,وذلك لقدرته على تحقيق التنسيق والترابط والانسجام بين الوحدات والأقسام الإدارية وبين العمال أنفسهم.[2]

تتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على عدة عوامل هامة في مقدمتها:

- وجود قنوات اتصل مظمة وواضحة ومعلومات للجميع.

- صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.

---

[1] زكي حسين الوردي، عادل إبراهيم فند يلجي: **الاتصالات**،ط2، كلية الآداب، جامعة البصرة 1990، ص78
[2] سفيان بورياح، محفوظ طهراوي: **الاتصال وواقعه في المؤسسة**، مذكرة تخرج ليسانس، إدارة أعمال، الجزائر 2003-2004 ص38

- أن يدرك الأشخاص الذين يحتكرون مناصب معينة مراكز الاتصال بهذه القنوات للرؤساء بالمستويات المختلفة أهمية دورهم وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والأنباء والتعليمات وما إليها تتوقف فعالية المنشأة.

- استخدام خط السلطة بأكمله وعدم تخطي الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.

- أن تتم الاتصالات في إطارها الرسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصي. إذن وجود الاتجاهات الثلاثة:الصاعدة والأفقية يساهم كثيرا في تدعيم العملية الاتصالية وضمان نجاحها.[1]

رابعا:عوائق الاتصال:

مما لا شك فيه أنه ليس كل الاتصالات السائدة داخل المنظمة أو غير المؤسسة فعالة وتسير على النحو الايجابي بل توجد اتصالات سلبية وغير رسمية، نتيجة تعرضها إلى صعوبات أو عوائق يمكن تصنيفها إلى عدة أصناف حسب طبيعتها وهذا من منظور بوفجلة غياث.

4-1- إبهام معاني الكلمات:

يعتمد الاتصال في طبيعته على المعاني الموجودة في المعلومات المنقولة من فرد إلى أخر من فرد إلى جماعة، مع الإشارة أنه يمكن استخدام اللغة كالاتصال إشارة اليد أو تعابير الوجه حتى الصمت لكن تبقي اللغة هي أساس عملية نقل المعلومات سواء بكلمات منقولة أو كتابية لذلك فإن دقة المعالم في مقدارها المنقول للاتصال تتوقف على عدة عوامل وهي:

- الاختلاف الوظيفي بين المرسل للمعلومات ومستقبلها:

نجد أن التخصص الوظيفي بين أفراد المنطقة الواحدة يخلق في بعض الأحيان اختلافات فيما بينهم، فيما يتعلق بفهم المعلومات ومعاني الرسالة، فعملية تفكير المحاسب تختلف عن عملية تفكير الموارد البشرية فيما يخص الأفراد وساعات العمل مثلا داخل المؤسسة .

-في المستوي التعليمي:

إن المستوى التعليمي الذي وصل إليه الإنسان يمكن أن يحدد ويفيد مجال فهمه للأشياء وإدراكه للمسائل ومدى تعمقه في المعلومات وكتابة الأوامر خاصة بالنسبة للمستويات السفلى التي غالبا ما يصعب ترسيخ المعاني في أذهانهم بصورة واضحة وصريحة.[2]

- الانفعالات:

ويقصد بها ذلك الحاجز الإنفعالى الناشئ من الحالة الوجدانية أو عن ضغط انفعالي كالخوف والخجل لكن من المرسل والمستقبل إليه يمنع تحقيق تبادل صحيح للمعاني المتصورة كما يكون

---

[1] سفيان بورياح، محفوظ طهراوي: **الاتصال وواقعه في المؤسسة**، مرجع سابق ص39

[2] بوفلجة غياث: **مبادئ تسيير البشرية**،ط2، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران 2001 ص127-128

مشغول البال وشارد الذهن لذلك فعدم وجود وضوح صريح لمعاني الكلمات والألفاظ التي تعبر عن موضوع معين يؤدي إلى الفهم والقبول ،بالتالي للخروج عن هدف العملية إن عدم تلبية رغبات وحاجات الفرد والاهتمام بمصالحة قد يؤدي إلى عدم استقبال المعلومات بشيء من الاهتمام مما يكون سببا في إعاقة فعالية الاتصال.

وبالإضافة إلى ما سبق ذكره حول عوائق الاتصال فإنه يمكن إضافة بعض المعوقات التي هي كالأتي:

4-2- العوائق الشخصية:

وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقلة للاتصال الحسن، وتكون هذه العراقيل بصورة إدراكية اختيارية للفرد، أي يميل إلى اختيار ما يسمعه وما يعيه ويتذكره.[1]

4-3- عوائق بين الأشخاص:

وتتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل، فالجو المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية تؤثر سلبا على فعالية الاتصال وقد بين بيدرم 1984 عوائق الاتصال بين الأشخاص في الجو السائد ودرجة الثقة والمصداقية والتشابه بين المرسل والمستقبل.

4-4- العوائق التنظيمية:

وقد تكون عوائق الاتصال ويمكن حصرها كالتالي:

- اختلافات المكانة

إن اختلاف المكانة بين الأفراد قد تؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما قد ينتج عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من الرئيس والخجل منه.

-سلم الاتصال ومداه

يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة.

- الجماعة

حجم الجماعة المستقبلة على نجاح عملية الاتصال أو فشلها

- العوائق تكنولوجية:

تطورت وسائل الاتصال تطورا كبيرا نتيجة تعقد التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجاتها إلى السرعة في اتخاذ القرار والدقة في تنفيذها ومن العوامل التكنولوجية المؤثرة على الاتصالات نجد الرموز غير الكلامية ومدى فعالية قناة الاتصال.[2]

[1] غريب عبد السميع: **الاتصالات والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، بدون طبعة، جامعة حلوان للنشر، مصر 1996 ص21

[2] بوفلجة غياث: **مبادئ التسيير البشري**، مرجع سابق، ص128-131

خاتمة الفصل:

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الهدف الأساسي التي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسات وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل، وذلك بتوفر الشروط الملائمة للعمال التي تحفزهم على التواصل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة وفعالية اتصال ناجحة.

تمهيد:

لإضفاء الصبغة العلمية على موضوع دراستنا فقد قمنا بتوجه الى الميدان المراد دراسته. فتم تحديد المنهجية العامة التّي من خلالها وجهنا بها مختلف مراحل دراستنا الميدانية، انطلاقا من المناهج المتبعة في الدراسة وكذا التقنيات المستعملة في جمع المعطيات، وبعد جمع المعطيات قمنا بتحليلها تحليلا سوسيولوجيا، هذا ما قادنا الى صياغة استنتاجات جزئية عامة خاصة بالفرضيات التّي انطلقنا منها من خلال هذه الدراسة. والتّي سنتطرق اليها بالتفصيل خلال هذا العرض المتعلق بميدان الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية.

أولا: مجال الدراسة:

1-1- المجال الجغرافي:

أ- لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز:

سونلغازهي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر،ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذالك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات،و قانونها الاساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات اخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة الى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

فمنذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ اضحت اليوم مجمعا صناعيا يتالف من29 شركة فرعية، وتشغل 40000 عامل.

ولقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلاد ومساهمتها في مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز الذّي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث ايصال الكهرباء الى أكثر من 97%ونسبة توغل الغاز الى ما يفوق 37% .

ب- التعريف بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية:

تم إنشاء مركز المديرية سنة 1985 لتكفل بجميع السكان والهياكل العامة والحساسية، لإمدادهم بالكهرباء والغاز وبعض المناطق بالغاز الطبيعي اللذان يعتبران عنصران ضروريان للحياة، ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الإستغناء عنها.

وتضم المديرية عدد معتبر من العمال يبلغ حوالي 221 عامل موزعين على المصالح كالاتي:

- الإطارات:59
- اعوان التحكم:131
- اعوان التنفيذ:35

ت- مهامها:

- صلاحيات المكلف بالإتصال:

- تنظيم المعلومات الموجه إلى المواطنين والزبائن بإستعمال (الملصقات- المعلقات- الإذاعة المحلية...).

- المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية.

- إجراء علاقات مع وسائل الإعلام (تلفزيون- إذاعة- صحافة).

- إقتراح مواضيع للنشر وإعلام الزبائن.

- صلاحيات المكلف بأعمال القانونية:

- التكفل بالأعمال القانونية على مستوى المديرية.
- تمثيل المؤسسة بمفوض عن المدير الجهوي أمام القضايا القضائية.
- متابعة القرارات الصادرة عن العدالة.
- العمل بالإجراءات التي تسمح بضمان تغطية الحقوق على طبيعتها.

- صلاحيات المكلف بالوقاية:

- برمجة مخطط زيارات مع تنظيم حملات تحسيسية.
- تحضيرات لفائدة المدير الجهوي.
- القيام بزيارات للورشات المكلفة بالعمل.
- تحضير التدريبات على حوادث الكهرباء والغاز بالتعاون مع المصالح التقنية.
- التطبيق الصارم لجميع المقاييس المتعلقة بالنظافة والأمن.
- إعداد برنامج سنوي للنشاطات.
- المشاركة في التوقعات الخاصة بوسائل الأمن.

- صلاحيات المكلف بالأمن الداخلي:

- المتابعة الدائمة فيما يخص الأمن الداخلي بالمديرية الجهوية والمديريات الفرعية التابعة لها.
- الإعلام المنتظم للمديرية الفرعية والفروع التابعة لها عبر التراب الوطني.
- تنفيذ التعليمات الصادرة عن المديرية الجهوية في الوقت المناسب.
- القيام بزيارات مفاجئة للمؤسسات التابعة لها قصد مراقبة حالة الأمن الداخلي.
- تحضير مخطط للأمن الداخلي للمديرية الجهوية بالتعاون مع المكلف بالنظافة.

- صلاحيات قسم العلاقات التجارية:

- متابعة الزبائن ذو الضغط المتوسط والضغط المنخفض.
- متابعة إدخار الكهرباء بحيث عند إيصال الطلب إلى الكاتبة لتسجيله، ويعطي المدير له رقما، وبعد التسجيل توزع الكهرباء أو الغاز حسب طلب الشخص ويدرس طلب الزبون إما بوضع عمود أو بدون عمود وذلك لإمداد سلك الكهرباء ثم تبعث إلى مصلحة الدراسات والأشغل.

- تسيير الفواتير والتقويم.

- صلاحيات قسم الأعمال وتنفيذ الكهرباء والغاز:

♦ **قسم الأعمال:**

- توسيع الشبكة وإعادة هيكلتها.
- تموين كمية الكهرباء وقوتها.
- تحديد مكان تواجد الزبون.

♦ **قسم التنفيذ:**

- مراقبة الأشغال المنجزة من طرف المؤسسات المختلفة وتكون المراقبة كمايلي:
  - الإشراف على سحب السلع من المخزن الموجود بالبرواقية.
  - مراقبة المقاول وذلك للإستعانة بالمخطط.
  - مراقبة الأشغل.
- **صلاحيات قسم استغلال الكهرباء والغاز:**

- تسيير شبكة الكهرباء ذو الضغط المتوسط والمنخفض.

- مراقبة الوكالة من الناحية التقنية.

- صلاحيات قسم الأعمال:

- تزويد المصالح بالوسائل المادية.

- شراء الأدوات المكتبية وأدوات العمل.

- صيانة كل الاعطال الموجودة في المصالح مثل الكهرباء والهاتف.

- صلاحيات قسم الحظيرة:

- تقوم بمتابعة سيارات سونلغاز من ناحية البنزين.

- صيانة الحظيرة وتسييرها.

- صلاحيات قسم المالية والمحاسبة:

- التسيير المحاسبي للمؤسسة.

- إعداد الميزانية.

- التنسيق والمراقبة والمتابعة لجميع النشاطات المالية.

- تسيير الموارد المالية.

- **صلاحيات قسم الموارد البشرية:**

- ♦ **مصلحة تطوير قسم الموارد البشرية:**

- تحضير وتوجيه ومراقبة المؤسسة على مستويات مختلفة للعمال (التوظيف- التكوين- المراقبة).
- ضمان التأمين.
- تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير العمال (التوظيف- الإستقبال- التعيين- التكوين- الترقية والتحويل).
- ضمان تحضير مخطط التوظيف الداخلي المرتبط بحاجيات التوظيف وتهيئة المناصب.
- المساهمة في تجسيد مختلف مخططات الموارد البشرية.
- التكفل بمعالجة العمليات التقديرية بصفة دورية.

- ♦ **المصلحة الإدارية:**

- ضمان التحضير والإستغلال للأجرة على مستوى العناصر المتغيرة وإصلاح كشوف ورواتب ومعالجة الإحتياجات.
- سهر المؤسسة على تقديم أجرة العمال.
- ضمان التسيير الإداري للعمال.
- ضمان المتابعة وضمان الوثيقة المحفزة عن طريق الإعلام الوالي للعمال.
- ضمان الوفاء للملفات الإدارية للعمال.
- تحضير وتجميد العناصر المنسوبة إلى أفعال المشوار المهني المطابقة مع مشوار العمل.
- ضمان ومتابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد التسيير للعمل.
- السهر على تطبيق المنظم لقانون العمل ومراقبة تجسيده.
- ضمان العلاقات مع مركزطب العمل.
- ضمان العلاقات مع التنظيمات الخارجية.
- تحضير الميزانية، عقد التسيير وجدول خاص بالموارد البشرية.
- سهر المؤسسة على الإحصاءات للعمال في المديرية الجهوي ومصداقيتها.
- تحضير تقرير العمال للمصلحة.

- ♦ **مصلحة التكوين:**

1- تخطيط القوى العاملة:

من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من العمال.

2- الاستقطاب والاختبار:

ويتم بموجبه إنتقاء وإختيار أفضل المرشحين على ضوء المواصفات التي يحتاجها المنصب.

3- التدريب:

من خلاله يتم تنمية الموارد البشرية، وتحسين وتطوير المهارات وصقل القدرات والخبرات لدى العاملين من خلال إعداد برامج تدريبية تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية ونتطرق إلى هذه الوظيفة بالتفصيل في دراستنا هذه:

- وضع نظام حوافز جيد وهذا لضمان إشباع حاجات الأفراد العاملين ضمن اسس سليمة.
- تقييم العاملين وتقدير جهودهم المبذولة في سبيل إنجازهم لأعمالهم.
- العمل على إستقرار المؤسسة عن طريق تنمية العلاقات الإتصالية بداخلها.
- تقييم الوظائف ونظام الأجور المستعمل أي تحديد الأهمية النسبية لكل موظف من أجل تجديد أجر عادل ومناسب للجميع.
- إقامة علاقات جيدة ووطيدة مع النقابات.

ث- أهدافها:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائرأوفي الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.
- تطوير كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقية بكل انواعها.
- تحقيق اكبر ارباح ممكنة.
- القيام بخدمات عامة.
- تغطية حاجات المواطنين اقتصاديا.
- الحفاظ على مناصب الشغل.
- المسايرة مع الأوضاء الراهنة والتغيرات.
- تحسين مستوى العمال.

1-2- المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة إبتداءًا من شهر جانفي إلى نهاية شهر أفريل حيث تمت خلال هذه الفترة معالجة الجانب النظري للموضوع، ثم دعمّنا بحثنا بدراسة ميدانية في شركة " توزيع الكهرباء والغاز للوسط بولاية المدية ".

وذلك في الفترة الممتدة 17 مارس2014 إلى 17 ماي2014 حيث قمنا بعدة مقابلات مع رؤساء المصالح، وذلك من أجل الحصول على أكثر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم موضوع بحثنا.

1-3- عينة البحث:

يقصد بأدوات البحث العلمي بمجموعة الوسائل والطرق، والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي وتحليلها، وهي متنوعة ويحدد إستخدامها على مدى إحتياجات موضوع البحث العلمي، وبراعة الباحث وكفاءته في حسن استخدام الوسيلة، والإبداع في ذلك، ومن أهم الوسائل العينة.

العينة هي جزء من الظاهرة الواسعة لما صدق، والمعبرة عنه كله تستخدم كأساس للتقدير الكلي الذي يصعب أو يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أوبالكلفة أو الوقت، وبحيث يمكن تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها.[1]

وتحتوي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط على طاقم إداري مكون من موظفين وإطارات وعمال وأعوان موزعين على بعض المصالح والهياكل ويبلغ عدد الموظفين والعمال في الشركة 465عامل.

وقد تم اختيار عينة الدراسة، التي تقوم على تقسيم المجتمع الأصلي إلى فئات أو طبقات رئيسية، ثم نقوم بإختيار حصة من كل طبقة بنسبة معينة، حيث يتكون مجتمع البحث 225 عامل.

لحجم العينة اخترنا نسبة 40%

وقد تم توزيع 30 استمارة على أفراد مجتمع البحث وتم استرجاع 25 منها.

4-1- المناهج المتبعة في الدراسة:

يعرف المنهج على أنه " طريقة تصور وتنظيم البحث حول موضوع دراسة ما.[2]

فهو طريقة التي يعتمدها الباحث في تنظيم عناصر بحثه، بحيث توجه هذه الطريقة دراسته، وبناءا على طبيعة موضوع هذه الدراسة والأشكال الذي انطلقت منه الفرضيات فقد اعتمدنا أساسا على:

أ- المنهج الإحصائي:

وهو المنهج الذي يتلائم مع بناء الجداول الإحصائية المعبر عنها بالأرقام والعلاقة بين المتغيرات إحصائيا ما دام قد استعملت تقنية الإستمارة.

ب- المنهج الوصفي:

وهذا المنهج له علاقة بالمنهج الإحصائي إذ أن الأرقام والنسب في الجداول والعلاقة بين المتغيرات تحتاج إلى وصف وتحليل من الناحية السوسيولوجية، أي أن إستنطاق الأرقام والنسب وتحويلها إلى لغة السوسيولوجيا بما يتوافق مع موضوع الدراسة، وعموما فإن الظاهرة في حقل علم الإجتماع تكون في صورة كيفية إذ غالبا ما يشير الواقع المدروس إلى مصطلحات ومفاهيم يصعب فهمها بالصيغ الرياضية، ولذلك فهي تحتاج إلى خيال سوسيولوجي يرتكز عليه المنهج الوصفي التحليلي، كالعلاقة بين متغيري الأقدمية أو التصنيف المهني وفعالية الإتصال وموقف المبحوثين من الحوافز وأثرها على الإتصال داخل المؤسسة.

[1] صلاح الدين شروخ: **منهجية البحث العلمي للجامعيين**، دار النشر والتوزيع، 2003، ص23

[2] موريس أنجرس: **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر 2004 ص99

5-1- أدوات جمع البيانات:

الاستمارة: تعتبر الاستمارة أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبط بواقع معين، وللإستمارة أهمية كبيرة في حجم البيانات اللازمة لإختبار الفرضيات في البحوث التربوية والإجتماعية والنفسية، وهي تستخدم في دراسة الكثير من المهن والإتجاهات وأنواع النشاطات المختلفة، فجمع البيانات والمعلومات عن إدراك الأفراد وإتجاهاتهم، وميولهم وخططهم للمستقبل كلها أمور تتطلب دراستها إستخدام الإستمارة للحصول على معلومات كافية ودقيقة.

وتعتبر الإستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية يهدف إكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية، والإستمارة هي وسيلة للدخول في إتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المحصل عليها.[1]

ثانيا: تكميم وتحليل البيانات ونتائج الدراسة:

1-2- تكميم وتحليل البيانات:

تشكل البيانات الشخصية إطارا مرجعيا موجها لمسار الدراسة الميدانية على اعتبار أن البيانات الشخصية تعطينا صفات وخصائص المجتمع المدروس، وهذه الخصائص تشكل المقدمات الأساسية لتحديد وتفسير البيانات المتعلقة بالدراسة.

- تحليل الجداول الخاصة بالبيانات الشخصية لعمال المصالح:

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	16	%64
أنثى	09	%36
المجموع	25	%100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة

يظهر من خلال معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه يتمثل في 64% **من مجموع أفراد مجتمع** البحث هي من فئة الذكور، بالمقابل نجد نسبة 36% **من فئة الإناث**.

يتضح ضمنيا من خلال هذه المعطيات أن الفئة الأكثر غالبية هي للذكور وهذا راجع إلى عوامل تنظيمية بالدرجة الأولى إذ أن طبيعة نشاط هذه المنظمة يحتاج إلى عدد كبير من أعوان التحكم وهذا العمل يختص به الرجال أكثر من النساء، إضافة إلى أن العنصر النسوي يفضل القيام **بالوظائف**

[1] موريس انجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصبة للنشر، الجزائر 2004**، ص204

الإدارية أو الخدماتية كأعمال السكرتارية وغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى ولا يفسر جنس المبحوثين الرجالي في هذه المنظمة بعوامل سوسيوثقافية وإنما نظرا لطبيعة نشاطها.

الجدول رقم02: توزيع المبحوثين حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
20- 30	10	40%
30- 40	11	44%
40- 50	04	16%
المجموع	25	100%

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة

يظهر من خلال معطيات الجدول رقم 02 أن اتجاهه العام يتمثل في 44% **من أفراد مجتمع البحث** الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة، تتدعم هذه الإجابة بنسبة 40% **عند أفراد مجتمع البحث** الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-30**سنة، وبنسبة** 16% عند كل من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-50**سنة**.

يتضح ضمنيا من قراءتنا للجدول أعلاه أنه لا توجد فئة عمرية تمثل الأغلبية بنسبة كبيرة، فتركيبة العمال من ناحية السن تجمع بين العمال من حيث متغير السن، إلا أنه يلاحظ تقارب بين الفئات العمرية لدى الشباب و الكهول أكثر منه لدى الكبار نوعا ما.

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	1	4%
ثانوي	9	36%
جامعي	15	60%
المجموع	25	100%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يظهر من خلال معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 60% **من أفراد مجتمع البحث** الذين لديهم مستوى جامعي، تدعم هذه الإجابة بنسبة 36% من الأفراد ذوي المستوى التعليم الثانوي، وبنسبة 04% من الأفراد ذوي المستوى المتوسط.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال لديهم مستوى جامعي، وقد يعود هذا إلى طبيعة المنظمة التي تتطلب أشخاصا تتوفر فيهم جميع صفات الكفاءة من أجل توافق مؤهلاتهم مع الدور الذي سيقومون بتأديته، حيث نجد بأن جميع المنظمات تشترط على الفرد الذي ستوظفه أن يكون ذو

مستوى عالي، باعتبار أن صاحبه يتمتع بمعارف ومؤهلات وخبرات تمكنه من التأقلم مع النسق الذي تسير وفقه المنظمة، وطبيعة الوظيفة أو المكانة التي يشغلها في هذه المنظمة.

الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج	16	%64
أعزب	09	%36
المجموع	25	%100

المصدر:الإستبيان الموجه لأفراد العينة

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية المستجوبين متزوجين حيث بلغ عددهم 16 عامل يمثلون نسبة 64% من أفراد العينة، لتأتي في المرتبة الثانية فئة الغير المتزوجين الذين يبلغ عددهم 09 **عمل** بنسبة مئوية قدرت ب 36%.

الجدول رقم 05: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية المهنية:

الأقدمية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
1-10سنوات	19	%76
10-20سنة	06	%24
المجموع	25	%100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة

يظهر من خلال الجدول أن العدد الأكبر من المستجوبين ذو الأقدمية المهنية هم الفئة التي تتراوح ما بين 01-10 سنوات يبلغ عددهم 19 **عامل بنسبة** 76% لتأتي في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح ما بين 10-20 سنة يبلغ عددهم 06 **عمل بنسبة** 24%.

الجدول رقم 06: توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني:

التصنيف المهني	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	8	%32
عون تحكم	13	%52
عون تنفيذ	4	%16

المجموع	25	%100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

يظهر من خلال الجدول أن العدد الأكبر من العمال الذين أستجوبوا من هذه العينة هم أعوان التحكم، إذ قدر عددهم 13 عامل بنسبة 52% تليها فئة الإطارات الذين قدر عددهم ب 8عمل بنسبة 32%،لتأتي في المرتبة الثالثة فئة العمل الذين يدخلون في خانة أعوان التنفيذ قدر عددهم ب4 عمل بنسبة 16%.

الجدول رقم07: توزيع المبحوثين حسب الجنس وعلاقته بالسن:

الجنس / السن	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
20- 30	7	%43.75	3	33.33 %	10	%40
30- 40	8	%50	3	%33.33	11	44 %
40- 50	1	%6.25	3	%33.33	04	16 %
المجموع	16	100 %	9	100 %	25	%100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة

يظهر من خلال معطيات هذا الجدول أن نسبة الذكور الذين يبلغ سنهم ما بين (20-30) 43.75 % ومن(30-40) 50 % ومن(40-50) 6.25 % بينما نسبة الإناث الذي يبلغ سنهم من (20-30) 33.33 % ومن (30-40) 33.33 % ومن (40-50) 33.33 % ومن هذا نستنتج أن أغلب الإناث و الذكور سنهم يتراوح ما بين 20-40 وفي هذا السن يكون الفرد قادر على العطاء بينما نسبة الذكور والإناث الذين يبلغ عمرهم ما بين 40-50سنة 16 % وهنا يكون ضعف في الأداء.

الجدول رقم 08: توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية وعلاقته بالتصنيف المهني:

التصنيف المهني / الحالة العائلية	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	2	%25	5	%38.46	2	%50	9	%36
متزوج	6	%75	8	%61.54	2	%50	16	%64

المجموع	8	%100	13	%100	4	%100	25	%100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة

يتمثل الإتجاه العام للجدول رقم 08 **في نسبة** 64 % من أفراد مجتمع البحث المتزوجين تتدعم هذه الإجابة بنسبة 75 % **عند الإطارات و** 61.54 % **عند أعوان التحكم ونسبة** 50 % **عند أعوان** التنفيذ. **وفي المقابل نجد نسبة** 36 % من أفراد مجتمع البحث العازبين، تتدعم هذه الإجابة بنسبة 38.46 % و أخيرا أدنى نسبة عند الإطارات وتمثلت في 25 %.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن الأغلبية لدى الأفراد المتزوجين، وبدرجة أقل عن العزاب، وهذا الإرتباط بالحاجيات العائلية ومسؤوليات الأسرة لدى المتزوجين، وهذه الفئة الأخيرة هي الأكثر **حاجة للحصول على** منصب عمل يضمن راتبا لتلبية حاجيات الأسرة، وبالتالي من الطبيعي أن نجد أغلبية الأفراد متزوجين بناءًا على أدوارهم داخل المنظمة، لكن مناصب العمل ليست حكرًا على المتزوجين فقط، إذ نجد هناك نسبة من العزاب أيضًا وهذا له إرتباط بثقافة العامل و البحث عن **منصب في حد** ذاته، فالعمل و المنصب يعني لدى الكثيرين المكانة الإجتماعية وليس بالضروري مسؤولية الإتفاق على الآخرين وإنما الحصول على الثروة لتسيير مختلف مشاريع الحياة لدى هؤلاء.

الجدول رقم 09: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي وعلاقته بالأقدمية المهنية:

الأقدمية المهنية / المستوى التعليمي	**01-10سنوات**		**من 10- 20سنة**		**المجموع**	
	التكرارات	**النسبة المئوية**	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	_	_	01	%16.66	01	%04
ثانوي	09	%47.36	_	_	09	%36
جامعي	10	%52.64	05	%83.34	15	%60
المجموع	19	%100	06	%100	25	%100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

يظهر من خلال معطيات الجدول أعلاه أن إتجاهه العام يتمثل في نسبة 60% **من أفراد مجتمع** الجامعين الذين لديهم أقدمية أكثر تتدعم الإجابة 52.64% لذوي الأقدمية ما بين 1-10**سنوات و** 16.66% للمستوي المتوسط لذوي الأقدمية من 10-20**سنة أما بالنسبة للمستوى الثانوي فالنسبة تقدر ب**: 36% لهم الأقدمية من 1-10**سنوات وتقدر النسبة ب** 47.36%.

ونستنتج أن أغلب المبحوثين تتراوح خدمتهم داخل المؤسسة من 1-10**سنوات** وأغلبهم جامعيين.

2-2- تحليل جداول الفرضية الأولى:

تساهم الحوافز المعنوية في تحسين فعالية الإتصل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 10: إستخدام ما يحفز على العمل حسب الجنس:

الجنس / الإجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	8	%50	9	%100	17	%68
لا	8	%50	_	_	8	%32
المجموع	16	%100	9	%100	25	%100

يظهر من خلال قرائتنا للجدول أن إتجاهه العام يتمثل في 68% من أفراد مجتمع البحث الذين كانت إجابتهم بنعم فنسبة الذكور كانت 50% والإناث 100% ونستنتج من هذا أن غالبية المبحوثين يقولون أن المؤسسة تستعمل ما يحفز على العمل. وهذا ما يزيد في فعالية الإتصال والزيادة في الإنتاج.

الجدول رقم 11: إستخدام ما يحفز على العمل حسب التصنيف المهني:

التصنيف المهني / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية
الزيادة في الأجر	6	%75	10	%76.92	_	_	16	%64
عدالة الأجر	2	%25	_	_	3	%75	5	%20
علاوة	_	_	3	%23.68	1	%25	4	%16
تقديم قروض عند الضرورة	_	_	_	_	_	_	_	_
التأمين عند العجز والمرض	_	_	_	_	_	_	_	_
المجموع	8	%100	13	%100	4	%100	25	%100

يتضح من خلال الجدول أن إتجاهه العام يتمثل في 64% من أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن الحوافز التي تشجع على العمل هي الزيادة في الأجر وندعم الإجابة في 76.92% لدى أعوان التحكم و 75% لدى الإطارات كما أن عدالة الأجر من الحوافز التي تشجع على العمل فتقدر النسبة ب 75% لدى عون تنفيذ و25% عند الإطارات أي تبلغ نسبتهما 20%.

ومن هذا نستنتج أن تلبية وتوفير الحوافز للعامل تؤثر إيجابيا على سيرورة العمل في المنظمة وذلك من خلال الزيادة في الأجر وعدالة الأجور وهو ما يضمن جميع حقوق الأفراد التي ينبغي للتنظيم توفيرها وتحقيق أهدافه.

الجدول رقم 12: منح الترقية حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي / الإجابة	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	1	%100	8	%88.88	_	_	9	%36
الكفاءة المهنية	_	_	1	%11.12	9	%60	10	%40
الخبرة	_	_	_	_	6	%40	6	%24
المجموع	1	%100	9	%100	15	%100	25	%100

يتضح من خلال الجدول أن إتجاهه العام يتمثل في 40% من أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن الترقية تمنح على أساس الكفاءة لذوي المستوى الجامعي وتتدعم الإجابة ب 60% وعلى أساس الخبرة 40% إلا أنه عند الأفراد في المستوى الثانوي تمنح على أساس المستوى العلمي وتتدعم الإجابة ب 88.88% ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية أفراد مجتمع البحث يرون أن الترقية تمنح على أساس الكفاءة عند الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي وجامعي وهذا راجع إلى طبيعة الأدوار الذين يقومون بها والوظائف التي يشغلونها.

3-2- تحليل جداول الفرضية الثانية:

كلما كانت هناك زيادة في الحوافز المادية كلما كان الإتصال فعّال بين الإدارة والموظفين:

الجدول رقم 13: الوسائل الأكثر إستخداما لنقل المعلومات حسب التصنيف المهني:

التصنيف المهني / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
اللوحات الإعلامية	1	%12.5	6	%46.15	1	%25	8	%32
الإتصال المباشر	_	_	5	%38.46	_	_	5	%20
الهاتف	_	_	2	%15.38	_	_	2	%16
الإجتماعات	7	%87.5	_	_	3	%75	10	%36
المجموع	8	%100	13	%100	4	%100	25	%100

يظهر من خلال الجدول أن إتجاهه العام يمثل نسبة 36% من أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن الوسائل الأكثر إستخداما لنقل المعلومات هي الإجتماعات وتتدعم الإجابة عند الإطارات ب 87.5% ولدى عون التنفيذ 75% بينما الوسائل الأخرى اللوحات الإعلامية تقدر ب 32% والإتصالات المباشرة ب 20% والهاتف 16% ومنه نستنتج أن الوسائل الأكثر إستخدامًا لنقل المعلومات داخل المؤسسة هي الإجتماعات وهذا ما يساهم في وجود إتصال فعال بين الإدارة والموظفين.

الجدول رقم 14: طبيعة إتصال الإدارة بالعمال حسب الجنس:

الجنس / الإجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
يومي	6	%37.5	_	_	6	%24
أسبوعي	_	_	1	%11.11	1	%4
شهري	_	_	3	%33.33	3	%12
فترات غير منتظمة	10	%62.5	5	%55.56	15	%60
المجموع	16	%100	9	%100	25	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن إتجاهه العام يتمثل في نسبة 60% من أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن طبيعة الإتصال بالعمال يكون في فترات غير منتظمة تتدعم هذه الإجابة بنسبة 62.5 عند الذكور و55.56% عند الإناث كما أننا نجد نسبة 24% من أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن الإتصال بشكل يومي حيث تتدعم هذه الإجابة بنسبة 37.5% عند الذكور وتنعدم عند الإناث وفي المقابل نجد نسبة 12% من أفراد المجتمع الذين أجابو بأن طبيعة الإتصال تكون شهريا تتدعم الإجابة عند الإناث 33.33% وتنعدم عند الذكور.

نستخلص من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد تتصل بهم الإدارة في فترات غير منتظمة وهذا يعود إلى الإستراتيجية السوسيومهنية التي تقوم عليها المنظمة.

4-2: الإستنتاج الخاص بالفرضية الأولى:

تساهم الحوافز المعنوية في تحسين فعالية الإتصال داخل المؤسسة يتضح ضمنيا من خلال عرضنا لجداول ومعطيات الفرضية الأولى أنه هناك علاقة بين الحوافز وفعالية الاتصال داخل المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 10 الذي يبرز أن أغلبية أفراد مجتمع البحث يفضل أن إستخدام الحوافز في العمل من ذلك فعالية الإتصال والزيادة في الإنتاج. ويظهر من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم11 أن العمال يرون أن الحوافز التي تشجع على العمل أكثر هي الزيادة في الأجر تدعم الإجابة ب76.92% لدى أعوان التحكم حيث أن تلبية وتوفير الحوافز للعامل تؤثر إيجابيا على سيرورة العمل في المنظمة وذلك من خلال زيادة الأجر وهذا ما يضمن جميع حقوق الأفراد التي ينبغي للتنظيم توفيرها لتحقيق أهدافه المنشودة.

وبناءًا على هذه المعطيات يمكن القول أنها تدعم الفرضية الأولى محل الدراسة والتي تتعلق في مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين فعالية الإتصال داخل المؤسسة.

5-2: الإستنتاج الخاص بالفرضية الثانية:

تبرز المعطيات الموجودة في الجدول رقم 13 أ، أغلب أفراد مجتمع البحث يرون أن الوسائل الأكثر إستخدامًا لنقل المعلومات هي الإجتماعات بنسبة 87.5% لدى أعوان التنفيذ ومنه نستنتج ان الإجتماعات تساهم في وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين. وفي نفس الإتجاه يوضح الجدول رقم 14 أن معطياته تبين أن أغلبية الأفراد تتصل بهم الإدارة في فترات غير منتظمة وهذا يعود إلى الإستراتيجية السوسيومهنية التي تقوم عليها المنظمة.

وبناءًا على هذه المعطيات يمكن القول أنها تدعم الفرضية محل الدراسة والتي تتعلق بتوافق الحوافز المادية وفعالية الإتصال بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة.

6-2: الإستنتاج العام للدراسة:

لقد تبين من خلال الدراسة التي أجريناها بإحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أنه هناك أثر واضح للحوافز على الإتصال فإنطلاقًا من مراحل البحث التي تم إتباعها توصلنا إلى أنه هناك دور مهم وفعال للحوافز في المنظمة وكونه يساهم في فعالية الإتصال داخل المؤسسة من خلال التركيز على خصائص عديدة في المهام التي تفرضها المنظمة على العمال والتي تأخذ بعين الإعتبار مختلف العوامل الفنية والتقنية وذلك لخلق بيئة عمل ملائمة ومحفزة يستطيع عن طريقها العامل بكافة إنتماءاته المهنية تحقيق مختلف الأهداف التنظيمية، ولتحقيق هذه الأهداف يتعين على المنظمة

الحد من مختلف العوائق التي تقلل من فعالية الإتصال، وهذه الأخيرة تتشكل من خلال فتح المجال للعمال لإختبار قدراتهم ومهاراتهم وتطويرها لخدمة المنظمة وأهدافها وكذا إعطاء قيمة ووزن أكبر للمجهودات التي يبذلونها قصد إعطاء المؤسسة ثقافة تنظيمية إيجابية يمكن الإعتماد عليها لتحقيق الإتصل.

الخاتمة العامة:

يعتبر العامل العنصر الفعال والمحرك في المؤسسة وذلك من خلال مساهمته في تحقيق أهدافها والتي تتمثل في زيادة الإنتاجية وتطويرها، وتقع مسؤولية هؤلاء العاملين على عاتق إدارة متخصصة تدعى إدارة الموارد البشرية إذ على أساسها يتم رسم سياسات وإجراءات التعامل مع عامليها.

إن وظائف إدارة الموارد البشرية التوظيف، التدريب، تخطيط القوى العاملة وموضوع اهتمامها هو موضوع أساسي وجد حساس والمتمثل في التحفيز وأثره على فعالية الإتصال داخل المؤسسة والذي يمثل الحلقة المفرغة بل يمكن القول الحلقة المفقودة في المؤسسة.

إن الترابط الوثيق بين الحوافز وفعالية الإتصال والذي كان محل دراستنا النظرية والتطبيقية، والذي تبين فيهما أن مفهوم الإتصال يشمل أبعاد وعوامل مختلفة، انطلاقًا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية والاجتماعية للمؤسسة، كنظام متكامل من الوظائف حيث كان الاستنتاج وجود هذا الترابط الوثيق بين الحوافز وفعالية الاتصال.

لقد بينت لنا هذه الدراسة كذلك المتغيرات العديدة والهامة، المرتبطة بالحوافز وكيفية تأثيرها على فعالية الاتصال داخل المؤسسة، مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل، من خلال ما تناولته الدراسة النظرية في هذا المجال، والتي كان تأكيدها على جانب أهمية هذه العوامل.

لقد بينت لنا الدراسة صحة الفرضيات التي قدمناها في بداية بحثنا هذا، حيث وجدنا أن مسببات فعالية الاتصال هي حقا مجموعة من العوامل المادية والمعنوية يشترط تظافرها والجمع بينها، وإن الوسيلة الأنجح في ذلك هو إنتهاج إدارة المنظمة لسياسة تحفيزية فعالة التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى العاملين ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم، وحتى تتحقق هذه الفعالية أي فعالية الاتصال على الإدارة أن تضع نظام الحوافز بمعية العمال حيث يتلائم وامكانياتها ورغبات وحاجات العمال حتى لا تتضارب المصالح وتنشأ النزاعات وينعدم التواصل فيما بينهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع بالعربية:

1- أحمد زرقة: **الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز.** مذكرة لسينس، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركزالجامعي يحي فارس بالمدية 2003.

2- أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية،** الدار الجامعية، اسكندرية القاهرة 2007.

3- **المنجد في** اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001.

4- بوفلجة غياث: **مبادئ التسيير البشري،ط**2،دار الغرب للطباعة والنشر، وهران2001.

5- جبري جراي: **الإشراف**، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية 1988.

6- جمال الدين مرسي: **السلوك التنظيمي، الدار الجامعية** 2002.

7- حسام عيسى: **نقل التكنولوجيا، دراسات آليات القانونية الدولية، دار المستقبل العربي،** مصر القاهرة 1987.

8- خالد عبد الرحيم الهيثي: **لإدارة المواردالبشرية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر** والتوزيع2000.

9- خيري مصطفى عنانة: **مدخل إلى إدارة أعمال النظريات الإدارية**، منهج تحليلي، دار جريرللنشر والتوزيع، ط1، 2009.

10- زكي حسين الوردي، عادل إبراهيم فنديلجي: **الإتصالات،ط**2، كلية الآداب، جامعة البصرة1990.

11- سعود ضيف الله الدالة: **أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض،** رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربيةللعلوم الأمنية السعودية 2003.

12- سعيد يس عامر: **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها،** بدون طبعة، القاهلرة 2000.

13- سفيان بورياح، محفوظ طهراوي: **الاتصال وواقعه في المؤسسة، مذكرة تخرج** ليسانس، إدارة أعمال، الجزائر 2003-2004.

14- **سلوى عثمان** صديقي، هناء حافظ بدوي: **أبعاد العملية الإتصالية،** رؤية علمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث الإيزاريطية، مصر 1999.

15- **صالح بن نوار**: **فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية،** قسنطينة، ط3 2006.

16- **صالح عودة** سعيد : **إدارة الأفراد،** الدار المفتوحة،طرابلس 1994.

17- صلاح الدين عبد الباقي: **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.

18- طلعت إبراهيم لطفي: **علم إجتماع التنظيم،** دار الغريب، القاهرة 2005.

19- عبد الحميد عبد الفتاح: **الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية،** المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،ط1، 2009.

20- **عبد الرحمن** عزي: **عالم الإتصال،** بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية.

21- عبد الرحيم بن يحي، رشيد ملاح**: الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة،** مذكرة ليسانس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية 2011-2012.

22- عبد العزيز خواجة: **علم الإجتماع المعاصر من الجذور إلى الحرب العالمية الثانية،** محاضرات جامعية، دار النزهة الألباب، غرداية 2007.

23- عبد الغفور يونس: **تنظيم وإدارة الأعمال،** بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1999.

24- **عبد □ العمار**: **واقع الإتصالات الكتابية،** بدون طبعة، مطابع معهد الإدارة العامة 1995.

25- عبد المجيد عبد الرحيم: **علم الإجتماع الصناعي،** مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ط1 1975.

26- غريب عبد السميع: **الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر،** بدون طبعة جامعة حلوان 2002.

27- فاطمة بشوش، سعاد ميدون: **الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي والتنظيمي،** مذكرة ليسانس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة يحي فارس بالمدية 2009-2010.

28- فضيل دليو: **الإتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله،** بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003.

29- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة،عمان الأردن،ط1، 2008.

30- قوادري رشيد: **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،** رسالة ماجستير علم الإقتصاد، المدية 2007-2008.

31- لطفي دينري: **دور الأداة في التنمية البشرية في المؤسسة الجزائرية،** الجزائرط2، 2001.

32- مجدي أحمد محمد: **علم النفس الصناعي،** دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1999.

33- محمد السيد أبو النيل: **علم النفس الصناعي والتنظيمي،** دار النشر العربي، القاهرة، ط1، 2005.

34- محمد بهجت كشك: **الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية،** المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1993.

35- محمد حافظ حجاري: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر ط1، 1990.

36- محمد فهمي العطروزي: **العالاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات،** بدون طبعة، القاهرة 1969.

37- محمود المساد: **الإدارة الفعالة،** مكتبة النلشؤون،ط1 2003.

38- مراد زعيمي: **دراسات في تسيير الموارد البشرية وإدارة الأفراد،** دار قرطبة،ط1 1999.

39- معجم: **مجاني الطلاب،** دار المجاني ، بيروت ط5 2001.

40- مصطفى عاشوري: أساس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.

41- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، مطبعة بوزريعة، الجزائر، 1992.

42- مصطفى نجيب شاويش: **إدارة الأفراد،** عمان، دار الشروق 2000.

43- منير البلجيكي: **المورد البسيط،** دار العلم للملايين، بيروت، ط1 1985.

44- ناصر محمد العدلي: **السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة،** معهد الإدارة العامة، السعودية 1995.

45- هيثم العاني: **الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت،**دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأرن، ط1 2007.

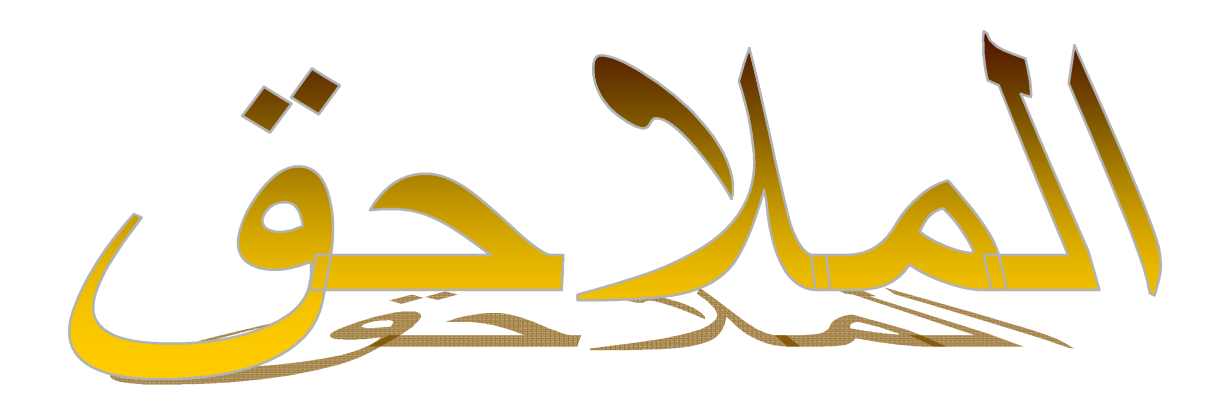
46- هناء حافظ بدوي: **الإتصال بين النظرية والتطبيق**، بدون طبعة، المكتبة الجامعية الحديث، الإسكندرية 1997.

47- وسيلة حمداوي: **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر 2004.

48- يوسف سعدون: **علم الإجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية**، مخبر التنمية والتحولات الكبرى في الجزائر.

قائمة المراجع بالفرنسية:

1- Christian. Guillevic, pisychologie du travail, edition Nathan, Paris 1999.
2- Froncoi Ball: Medea et société edition social, Paris, 1987.


الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

استمارة بحث حول:

أثر الحوافز على الإتصال داخل المؤسسة

أخي العامل نتمنى تعونكنم معنا في هذا البحث، وملئ هذه الإستمارة وذلك بالإجابة عن مجموعة الأسئلة المطروحة بكل مصداقية حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة.

تأكدوا أن الإجابات الواردة في هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية، ونشكر لكم تفهمكم ذلك مسبقا.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة (×) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

20-30 ☐ 30-40 ☐ 40-50 ☐

3- المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الأقدمية المهنية:

1-10 سنوات ☐ 10-20 سنة ☐

5- الحالة العائلية:

متزوج ☐ أعزب ☐

6- التصنيف المهني:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني: الحوافز

7- هل تستخدم مؤسستكم ما يحفز على العمل؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك "نعم" ما نوعها؟..

8- ما هي الحوافز التي تشجعك على العمل أكثر؟

الزيادة في الأجر ☐ عدالة الأجور ☐ علاوة ☐

تقديم قروض عند الضرورة ☐ التأمين عند العجز والمرض ☐

9- على أي أساس تمنح الترقية في مؤسستك؟

المؤهل العلمي ☐ الكفاءة المهنية ☐ الخبرة المهنية ☐

10-ما هي أنواع الخدمات التي استفادت منها من طرف مؤسستك؟

صحية ☐ سكنية ☐ ترفيهية ☐ تعليمية ☐

11-أتقدم لكم المؤسسة مكافآت تحفيزية لزيادة الجهد المضاعف؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

12- هل قامت مؤسستك بمنحك شهادة تقديرية؟

في كثرة من الأحيان ☐ في بعض الأحيان ☐ لم أتلقى أبدا ☐

13- هل عملك يتفق مع تخصصك؟

إلى حد كبير ☐ يتفق نوعا ما ☐ لا يتفق ☐ لا يتفق إطلاقا ☐

المحور الثالث: الإتصال

14- ما هي الوسيلة الأكثر استخداما لنقل المعلوملت في المؤسسة؟

أ- اللوحات الإعلامية ☐ ب- الإتصال المباشر ☐

ج- الهاتف ☐ د- الإجتماعات ☐

15- برأيك ما هي الوسيلة الأنجح لإيصال المعلومات؟

أ- اللوحات الإعلامية ☐ ب- الإتصال المباشر ☐

ج- الهاتف ☐ د- الإجتماعات ☐

16- هل تتصل الإدارة بالعمال بشكل؟

أ- يومي ☐ ب- أسبوعي ☐ ج- شهري ☐

د- فترات غير منتظمة ☐

17- عملية الإتصال تحدث من خلال:

أ- فترات العمل ☐ ب- قبل بدء فترة العمل ☐

ج- بعد إنتهاء فترة العمل ☐

18- ما طبيعة المعلومات التي تحصلها الرسالة الإتصالية؟

أ- قرارات وأوامر ☐ ب- توجيها خاصة بالعمل ☐

ج- إشتراك العامل في أمر معين ☐ د- تقديم معلومات حول برامج التكوين ☐

19- هل ترى أن عدم فهم مضمون الرسالة الإتصالية يعود إلى؟

أ- المستوى التعليمي ☐ ب- صعوبة الإتصال ☐

ج- حالة العامل النفسية ☐

20- هل ترى أن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر على الإتصال داخل المؤسسة؟